

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Reyad Rezeq Abdallah Zedia

اسم الطالب: رياض رزق عبدالله زيدية

Date: 16-11-2015

التاريخ : ٢٠١٥/١١/١٦

Signature:

التوقيع:



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى
برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد



دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

The role of Performance appraisal system of the General personnel
council in developing the human resources in the Palestinian
ministries.

اعداد الباحث

رياض رزق زبيدة

إشراف الدكتور

د. نبيل عبد شعبان اللوح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

٢٠١٥ هـ - ١٤٣٧

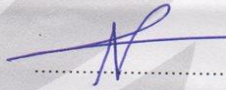
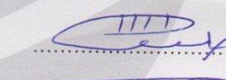
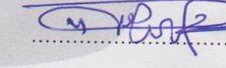


نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ رياض رزق عبد الله زيدية، لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد وموضوعها:

"دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 03 صفر 1437 هـ، الموافق 2015/11/16 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

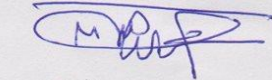
	مشرفاً ورئيساً	د. نبيل عبد اللوح
	مناقشاً خارجياً	د. خليل إسماعيل ماضي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

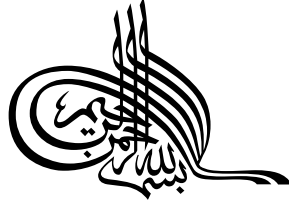
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية


د. محمد إبراهيم المدهون



﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(التوبة: من الآية ١٠٥)

صَلَّى
الْعَظِيمِ

إهداء

إلى روح والدي الغالي غفر الله له وأسكنه فسيح جناته.

إلى والدتي العزيزة أطل الله في عمرها.

إلى زوجتي الغالية التي تحملت المشاق على دربي.

إلى أولادي الأعزاء قرة عيني.

إلى أخواتي.. من شاركنني طعم الحياة .. وبادلنني الإخلاص والوفاء .. فكُنْ لي نعم الرفيقات

.. أستضيء بآرائهن .. وأشجع بأقوالهن .. وأخص بالذكر الحاجة/ مروة رزق زيدية

إلى جميع أرواح شهداء الشعب الفلسطيني الصامد المرابط.

إلى أسرانا البواسل في سجون الاحتلال.

إلى كل المخلصين في هذا الوطن

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

سائلاً المولى عز وجل التوفيق والسداد،،،

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه﴾ (لقمان : ١٢)، وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم : (من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل).

بداية أشكر الله العلي القدير الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه الدراسة التي كانت بمثابة الحلم بالنسبة لي والذي وفقني الله لتحقيقه.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور/ **نبيل عبد شعبان اللوح** حفظه الله، والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والمفيدة.

وأنتقدم بالشكر أيضاً من المناقش الداخلي الدكتور / **محمد ابراهيم المدهون**، والمناقش الخارجي الدكتور / **خليل اسماعيل ماضي**، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

وأنتقدم بالشكر الجزيل إلى أختي الأستاذة / **مروة رزق زيدية**، على جهودها المتواصلة منذ بداية الدراسة وحتى الانتهاء منها .

كما وأنتقدم بالشكر إلى ابنة أختي المهندسة / **نداء جمال الرملاوي** ، وذلك لجهودها الطيبة في مساعدتي على إنجاز هذه الدراسة ، فلها مني كل التقدير والاحترام.

وأنتقدم بالشكر الجزيل الى صديقي الغالي الأستاذ / **جلال جاسر السعودي**، على دعمه المتواصل حتى إنجاز الدراسة.

وأنتقدم بالشكر والعرفان لوالدتي وزوجتي وأخواتي وأولادي لمساندتهن لي طوال فترة الدراسة، فلهن مني كل الشكر والتقدير .

وأنتقدم بالشكر والعرفان لجامعتي ولكل من ساندني فيها، ولكل من يتمنى لي الخير والتقدم.....
والله ولي التوفيق

الباحث

خلاصة الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام ومعرفة مواطن القوى وتعزيزها ومواطن الضعف ومحاولة تقديم توصيات لها.

اعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين من البيانات:

١-البيانات الأولية : وتتمثل في توزيع استبانات للدراسة.

٢-البيانات الثانوية: وتتمثل في مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الحكومية أصحاب الوظائف الإشرافية في محافظات غزة للعام

٢٠١٥، والبالغ عددهم (٣٧٨) والذين يحق لهم عملية التقييم وهم(عبارة عن جميع الموظفين أصحاب المسميات

الإشرافية أو اللذين يحق لهم عملية التقييم).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً : النتائج

●مراحل تقييم الأداء حصلت على المرتبة الأولى، كون أن المراحل في تقييم الأداء قد راعت نصوص قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

● عدد نماذج تقييم الأداء حصلت على المرتبة الثانية، كون أن النماذج شملت معظم الوظائف.

● حصلت الدورات أو المحاضرات التي يتلقاها الموظف عن نظام تقييم الأداء المعمول به على أقل وزن نسبي، لعدم توفر كادر كاف للدورات التدريبية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

●ضرورة وجود شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء من خلال عمل ورشات عمل و دورات تدريبية.

●زيادة الدورات التدريبية التي يتم ترشيحها للموظفين، وتوعية الموظفين بأهمية هذه الدورات.

●تعزيز قناعة الموظفين وخصوصاً الذكور منهم و الموظفين القدامى بأهمية نظام تقييم الأداء، ودوره في تطوير

الموارد البشرية.

Abstract

The study aimed to identify the reality of performance appraisal in the General Personnel Council system and to determine the strengths points and enhance them, and diagnose the weaknesses and try to make recommendations

The study depends on two basic sources of data

1.The primary data: where a questionnaire was distributed

2. The Secondary data: books, periodicals and publications.

The study population consisted of all employees in the government ministries who have supervisory positions in the Gaza Strip for the year 2015, who are totaled (378 employees) and who are eligible to the evaluation process (who are in the supervisory Titles or the employees who are eligible to the evaluation process).

The most important findings of the study:

First : The findings:

- The stages of performance appraisal ranked the first in the fact that the performance appraisal took into account the provisions of the Civil Service Act and its implementing regulations
- The number of performance appraisal models got the second place, as the models included most of the jobs.
- The courses or lectures that the employee involved in about the applicable performance appraisal system had the less weight due to the lack of an adequate system of training courses.

The study recommended the following:

- It is necessary to have a detailed explanation of the criteria for performance appraisal through workshops and training courses.
- Increasing the training courses that are nominated for staff and make the staff aware of the importance of these courses.
- Enhancing the conviction of the staff (especially the male and old employees) of the importance of the performance appraisal system and its role in developing the human resources.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
الملخص باللغة العربية	هـ
الملخص باللغة الانجليزية	و
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	ك
قائمة الأشكال	ن
قائمة الملاحق	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	٢
الدراسة الاستطلاعية	٤
مشكلة الدراسة	٨
أهداف الدراسة	٩
أهمية الدراسة	١٠
متغيرات الدراسة	١١
فرضيات الدراسة	١٢
حدود الدراسة	١٣
مصطلحات الدراسة	١٤
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المقدمة	١٨
المبحث الأول: تقييم الأداء	٢٠
مفهوم تقييم الأداء	٢١
أهمية تقييم الأداء	٢٦
خطوات عملية تقييم الأداء	٢٦
مشكلات وصعوبات في قياس الأداء	٢٩
طرق تجنب أو علاج الأداء الضعيف	٣١
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية	٣٣

الموضوع	رقم الصفحة
مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية	٣٥
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية	٣٥
ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية	٣٩
أهمية إدارة الموارد البشرية	٤٢
أهداف إدارة الموارد البشرية	٤٥
الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	٤٧
المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	٥٠
تطوير الموارد البشرية من خلال ديوان الموظفين العام	٥٢
تعريف ديوان الموظفين العام	٥٣
رؤية ديوان الموظفين العام	٥٣
رسالة ديوان الموظفين العام	٥٣
الأهداف العامة لديوان الموظفين العام	٥٣
الإدارات العامة لديوان الموظفين العام	٥٤
المواد المتعلقة بتقييم الأداء لقانون الخدمة المدنية	٥٨
طريقة التقييم	٦٥
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
المقدمة	٦٨
أولاً: الدراسات الفلسطينية	٦٨
ثانياً: الدراسات العربية	٧٥
ثالثاً: الدراسات الأجنبية	٧٩
رابعاً: التعقيب على الدراسات	٨٤
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
المقدمة	٨٨
منهج الدراسة	٨٨
أداة الدراسة	٨٨
مصادر الدراسة	٨٩
مجتمع الدراسة	٨٩
عينة الدراسة	٩٠
صدق الاستبانة	٩٦

الموضوع	رقم الصفحة
ثبات الاستبانة	١٠٢
الأساليب الإحصائية	١٠٥
الفصل الخامس: نتائج الدراسة	
المقدمة	١٠٧
المحك المعتمد في الدراسة	١٠٧
الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة	
المقدمة	١٤٦
أولاً: نتائج الدراسة	١٤٦
النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل	١٤٦
النتائج المتعلقة بالمتغير التابع	١٤٩
النتائج المتعلقة بفروض الدراسة	١٤٩
ثانياً: توصيات الدراسة	١٥٠
ثالثاً: خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات	١٥٢
المراجع	١٥٤
الملاحق	١٦٠

قائمة الجداول

جدول رقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	عينة الدراسة الاستطلاعية موزعة حسب المكان والعمل	٥
٢	المتوسطات والوزن النسبي وقيمة الاحتمالية (p-value) لكل فقرة من فقرات الدراسة الاستطلاعية	٦
٣	درجات التقييم النهائي في بعض الأنظمة	٣٢
٤	يوضح مقارنة بين إدارة الموارد البشرية قديماً وحديثاً	٤٤
٥	يوضح المهارات الأساسية لعصر المعلومات	٤٨
٦	يوضح الدورات التدريبية التي يعقدها الديوان لموظفي الوزارات الحكومية	٥٧
٧	الفترات الزمنية لعمليات تقييم الأداء من بدايتها وحتى اعتمادها	٦٦
٨	الفجوة البحثية	٨٦
٩	العاملين في الوظائف الاشرافية في الوزارات الحكومية بقطاع غزة(مجتمع الدراسة)	٨٩
١٠	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٩٢
١١	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	٩٢
١٢	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٩٣
١٣	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٩٣
١٤	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٩٤
١٥	يوضح توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة	٩٦
١٦	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للمجال	٩٧
١٧	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: معايير التقييم مع الدرجة الكلية للمجال	٩٧
١٨	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: عدد نماذج التقييم مع الدرجة الكلية للمجال	٩٨
١٩	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: مبررات التقييم مع الدرجة الكلية للمجال	٩٩
٢٠	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس: الدورات المرشحة للموظف مع الدرجة الكلية للمجال	٩٩
٢١	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس: مراحل تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للمجال	١٠٠
٢٢	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة	١٠١

الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
١٠١	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة تطوير الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للاستبانة	٢٣
١٠٣	يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	٢٤
١٠٤	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل	٢٥
١٠٧	المحك المعتمد في الدراسة	٢٦
١٠٨	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	٢٧
١١٠	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء وكذلك ترتيبها	٢٨
١١١	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: معايير التقييم وكذلك ترتيبها	٢٩
١١٢	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: عدد نماذج التقييم وكذلك ترتيبها	٣٠
١١٤	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: مبررات التقييم وكذلك ترتيبها	٣١
١١٦	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: الدورات المرشحة للموظف وكذلك ترتيبها	٣٢
١١٧	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس: مراحل تقييم الأداء وكذلك ترتيبها	٣٣
١١٩	يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات استبانة تطوير الموارد البشرية وكذلك ترتيبها	٣٤
١٢٢	معامل الارتباط بين حوسبة نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	٣٥
١٢٣	معامل الارتباط بين معايير التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	٣٦
١٢٣	معامل الارتباط عدد نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	٣٧
١٢٤	معامل الارتباط بين مبررات التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	٣٨
١٢٥	معامل الارتباط بين الدورات المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	٣٩
١٢٥	معامل الارتباط بين مراحل تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية	٤٠

جدول رقم	عنوان الجدول	الصفحة
٤١	تأثير نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية	١٢٦
٤٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزي لمتغير الجنس	١٢٨
٤٣	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير العمر	١٢٩
٤٤	يوضح اختبار شيفيه في حوسبة نماذج تقييم الأداء تعزي لمتغير العمر	١٣٠
٤٥	يوضح اختبار شيفيه في معايير التقييم تعزي لمتغير العمر	١٣١
٤٦	يوضح اختبار شيفيه في عدد نماذج التقييم تعزي لمتغير العمر	١٣١
٤٧	يوضح اختبار شيفيه في مبررات التقييم تعزي لمتغير العمر	١٣٢
٤٨	يوضح اختبار شيفيه في الدورات المرشحة للموظف تعزي لمتغير العمر	١٣٣
٤٩	يوضح اختبار شيفيه في مراحل تقييم الأداء تعزي لمتغير العمر	١٣٣
٥٠	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام تعزي لمتغير العمر	١٣٤
٥١	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة تطوير الموارد البشرية تعزي لمتغير العمر	١٣٥
٥٢	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير المؤهل العلمي	١٣٦
٥٣	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي	١٣٧
٥٤	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير سنوات الخبرة	١٣٩
٥٥	يوضح اختبار شيفيه في معايير التقييم تعزي لمتغير سنوات الخبرة	١٤٠
٥٦	يوضح اختبار شيفيه في عدد نماذج التقييم تعزي لمتغير سنوات الخبرة	١٤١
٥٧	يوضح اختبار شيفيه في الدورات المرشحة للموظف تعزي لمتغير سنوات الخبرة	١٤١
٥٨	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام تعزي لمتغير سنوات الخبرة	١٤٢
٥٩	يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة	١٤٣
٦٠	الخطة المقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة	١٥٢

قائمة الأشكال

شكل رقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج الدراسة المقترح	١١
٢	الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء	٢٣
٣	خطوات عملية تقييم الأداء	٢٨
٤	علاقة إدارة الموارد البشرية مع المنظمة	٣٧
٥	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	٣٩

قائمة الملاحق

م	الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء محكمين صحيفة الاستقصاء (الاستبانة)	١٦١
٢	الاستبانة	١٦٢
٣	المراحل التي مر بها ديوان الموظفين العام	١٦٨
٤	النموذج السري لتقييم الأداء في عهد الاحتلال الاسرائيلي	١٧٠
٥	نموذج تقييم الأداء السري في عهد السلطة الفلسطينية	١٧١
٦	النماذج المحوسبة لتقييم الأداء	١٧٢
٧	تسهيل مهمة باحث في مرافق وزارة الصحة	١٧٤
٨	نموذج تدقيق الرسالة لغوياً	١٧٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. المقدمة
٢. مشكلة الدراسة
٣. أهداف الدراسة
٤. أهمية الدراسة
٥. متغيرات الدراسة
٦. فرضيات الدراسة
٧. حدود الدراسة
٨. مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

منذ بروز أهمية العنصر البشري كاستثمار يوازي أو يفوق أي استثمار آخر، بدأ التركيز على ضرورة تقييم القدرات العملية للعناصر البشرية الفردية في المؤسسات، كونها العناصر الأساسية في إدارة وحل المشكلات وتطوير وإنجاح الاستثمار المادي المنشود. وبما أن كل فرد يتصف بمستوى من القدرة والفعالية يختلف عن سواه، لذلك كان لا بد من إيجاد الوسيلة الأقرب إلى الدقة في مقياس مردود فعالية تلك القدرات على المؤسسة (المغربي، ٢٠٠٧ : ١٦٧)؛ لذا تم القيام بتطوير نظام تقييم أداء العاملين بأساليب موضوعية ونماذج واقعية ومسؤوليات محددة حتى يكون قياساً واقعياً وصورة موضوعية لأداء الموظف في عمله المحدد وإمكاناته في التطور والتقدم.

يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في منظمات 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 لمعرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة زمنية معينة والحكم على الأداء، لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧ : ١٦٧) .

حيث تمتلك جميع المنظمات التي نتعامل معها سواء كانت عامة أو خاصة نوعاً من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمياً أو غير رسمي والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا الغالب في إدارة الموارد البشرية (درة، والصباغ ، ٢٠٠٨ : ٢٥٩). فعملية تقييم الأداء تهدف بصورة عامة إلى ضبط سلوك أداء

المرؤوسين وإيجاد الأساس الموحد لاتخاذ القرارات السليمة بشأنهم واختيار الأفراد المناسبين للأعمال المناسبة

بالإضافة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لهم، وهي وسيلة تساعد الإدارة العليا على إلقاء الضوء على مدى فاعلية عمليات التخطيط والتنظيم والتدريب (درة، والصباغ ، ٢٠٠٨ : ٢٥٩) .

يستند الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية على مجموعة من المحاور الرئيسية، ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الرئيس في منظومة الأداء المؤسسي، حيث إن تقييم القدرات العملية للعناصر البشرية الموجودة في الدوائر الحكومية تعتبر مدخل رئيسي في عملية قياس الأداء المؤسسي للدوائر الحكومية.

وبما أن الأفراد يتمتعون بصفات وقدرات تختلف من فرد إلى آخر، فكان لابد من إيجاد وسيلة لقياس فاعلية هؤلاء الأفراد وانعكاس هذه القدرات على أداء الدوائر الحكومية وفي هذا الإطار سعى ديوان الموظفين العام بقطاع غزة إلى تطوير أداء الأفراد في الدوائر الحكومية، حيث إن عملية تطوير منظومة تقييم الأداء تعتبر حجر الزاوية في عملية تطوير الموارد البشرية، حيث بدأ ديوان الموظفين العام في تطوير نظام لتقييم الأداء بأساليب موضوعية ونماذج واقعية ومسؤوليات محددة تستند إلى الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي، بدلاً من التقييم على مستوى الفئات الوظيفية حتى يكون قياساً واقعياً وبصورة موضوعية لأداء الموظف في عمله المحدد. وقد تمت عملية تطوير النظام من النظام السري إلى النظام العلني ومن ثم أصبح فيما بعد محسوب حيث كان عدد النماذج المستخدمة في عملية التقييم ستة نماذج وذلك حتي عام ٢٠١٢ ليصبح لكل فئة نموذجاً خاصاً بها، الأمر الذي ساهم في التطوير والارتقاء بأداء الموظف وبالتالي انعكس على أداء المؤسسة التي ينتمي إليها. واستمرت عملية تطوير نظام تقييم الأداء الحكومي حتى يلامس مسؤوليات ومهام الموظفين وبالتالي يحقق العدالة للموظفين الذين يخضعون لعملية التقييم. لذلك تم تطوير نماذج تقييم الأداء من ستة (٦) نماذج حتى وصل عدد النماذج إلى ثلاثة وثمانين (٨٣) نموذجاً، وبذلك تكون النماذج الجديدة قد غطت ما يقرب من ٩٠% من الموظفين أصحاب المهن المختلفة العاملين في الوزارات الفلسطينية، و هذا ما يعرف بنظام تقييم الأداء الحالي.

ولا زالت عملية تطوير النماذج مستمرة حتى تشمل جميع المهن المتبقية من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين بشكل خاص وبالتالي النهوض بمستوى أداء الوزارات الحكومية بشكل عام. (مقابلة شخصية مع السيد: جلال السعودي - المدير العام المكلف للإدارة العامة لشئون الموظفين بتاريخ (٢١/٤/٢٠١٤م)).

ويرى الباحث أن نظام تقييم الأداء الجيد يكون دافعاً وحافزاً للموظف لإتقان عمله بشكل، جيد وسعيه المستمر لتطوير قدراته لعلمه أن هناك جهة تقم أدائه بشكل عادل، مما يمنحه فرصة الترقية والتميز عن غيره من الزملاء.

الدراسة الاستطلاعية

ولحرص الباحث على الاستفادة من موضوع بحثه سواء على المستوى الشخصي للباحث، أو لديوان الموظفين العام بصفته الجهاز الإداري المسئول عن الوزارات الحكومية فقد قام الباحث بإعداد دراسة استطلاعية ليتأكد عبر نتائجها من مدى وجود نظام تقييم أداء ناجح، حيث تم بناء استبانة تتضمن عدد (١٤) سؤال موجهاً إلى فئة (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ورئيس قسم) ممن يعملون في مجال الموارد البشرية في العديد من الوزارات الحكومية، ولهم علاقة مباشرة مع ديوان الموظفين العام ، تتضمن الاستبانة (٨) فقرات تخص دور نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام و (٦) فقرات في تطوير الموارد البشرية ، حيث تم توزيع عدد (٣٠) استبانة وتم تحليلها احصائياً باستخدام برنامج (spss) للحصول على النتائج التي سيتم عرضها كما يلي :

أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

جدول رقم (١)

عينة الدراسة الاستطلاعية موزعة حسب المكان والعمل

الوزارة	التكرار	النسبة
التربية والتعليم	٥	٨,٣
وزارة الصحة	٤	١٦,٧
وزارة العمل	٣	٨,٣
وزارة الأشغال العامة والاسكان	٢	٨,٣
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	٣	٨,٣
وزارة الحكم المحلي	٢	٨,٣
وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	٢	٨,٣
وزارة العدل	١	٤,٢
وزارة التخطيط	١	٤,٢
وزارة الداخلية	٣	٤,٢
وزارة الاقتصاد	٤	٢٠,٨
المجموع	٣٠	١٠٠,٠

ثانياً: الوزن النسبي لفقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات العلمية (اختبارات لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة

للمبحوثين في هذه الاستبانة.

تحليل جميع فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبارات لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

المتوسطات والوزن النسبي وقيمة الاحتمالية (p-value) لكل فقرة من فقرات الدراسة الاستطلاعية

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
١	ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم.	3.767	4.892	75.33	2	0.000
٢	ساهم نظام تقييم الأداء في سرعة إنجاز عملية التقييم.	3.667	5.525	73.33	3	0.000
٣	معايير تقييم الأداء شاملة.	3.367	3.003	67.33	4	0.005
٤	معايير نموذج تقييم الأداء قادرة على قياس الأداء الفعلي.	3.200	1.140	64.00	6	0.264
٥	زيادة عدد نماذج تقييم الأداء يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء.	3.367	2.257	67.33	5	0.032
٦	مبررات تقييم الأداء تستند إلى وثائق واضحة.	2.833	-0.926	56.67	8	0.362
٧	يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف.	2.767	-1.126	55.33	10	0.269
٨	تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين.	4.033	6.656	80.67	1	0.000
٩	يوجد في المؤسسة تخطيط للموارد البشرية.	2.733	-1.975	54.67	11	0.058
١٠	يتم استقطاب الكفاءات المميزة داخل المؤسسة.	2.800	-1.099	56.00	9	0.281
١١	يتم تجديد مستمر للكفاءات البشرية المطلوبة.	2.700	-1.874	54.00	13	0.071

م.م	الفقرة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
١٢	يتم رسم مسار تدريبي واضح للعاملين.	2.433	-3.458	48.67	14	0.002
١٣	يستطيع الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه.	2.900	-0.902	58.00	7	0.375
١٤	يتم تدريب الموظفين على كيفية تطوير مهامهم.	2.700	-2.192	54.00	12	0.037
		3.090=14/43.267	1.319	61.81		0.197

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (٨) والتي نصها " تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٠,٦٧%).

-الفقرة (١) والتي نصها " ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٥,٣٣%).

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (١١) والتي نصها " يتم تجديد مستمر للكفاءات البشرية المطلوبة " احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٤,٠٠%).

-الفقرة (١٢) والتي نصها " يتم رسم مسار تدريبي واضح للعاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٨,٦٧%). أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٦١,٨١%)

ثالثاً : التعليق على نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية

يتضح من حصول فقرة " تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين " على أعلى وزن نسبي (٨٠,٦٧%) أن نظام تقييم الأداء يتيح فترة زمنية كافية لعملية تقييم الأداء، حيث أنها تبدأ من أول يناير وتستمر حتى ثلاثة أشهر، وتعتبر هذه المدة كافية ومنطقية لعملية تقييم الأداء . وحصول فقرة " ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم " على ثاني أعلى وزن نسبي (٧٥,٣٣%) يدل على أهمية حوسبة نظام تقييم الأداء ومساهمتها بشكل إيجابي في نظام تقييم الأداء مما ساعد على سرعة انجاز عملية التقييم.

ويتضح من حصول فقرة " يتم تجديد مستمر للكفاءات البشرية المطلوبة " على ثاني أقل وزن نسبي (٥٤,٠٠%) أن العاملين لا يستفيدون بالقدر الكافي من نظام تقييم الأداء في تجديد الكفاءات وضخ دماء جديدة .

وحصول فقرة " يتم رسم مسار تدريبي واضح للعاملين " على أقل وزن نسبي (٤٨,٦٧%) يدل على عدم استفادة الموظفين من نظام تقييم الأداء بخصوص رسم مسار تدريبي واضح يمكن من خلاله معرفة مواطن الخلل والضعف ومن ثم معالجته.

مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة؛ جدا نظرا لكونها الأساس في عملية قياس أداء العاملين حيث، يُبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ككل. كما أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بوظائف الموارد

البشرية من هذا المنطلق تتبع أهمية نظام تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة كانت حيث إذا صلح فيها نظام التقييم تعود الفائدة على المؤسسة والموظف.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيسي التالي:

* ما هو دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

١. ما واقع نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام للعاملين في الوزارات الفلسطينية؟
٢. ما واقع تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟
٣. هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية؟
٤. هل يؤثر نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$ ؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع نظام تقييم الأداء الذي يطبقه ديوان الموظفين العام على الوزارات الفلسطينية.
٢. تحديد مستوى تطوير الموارد البشرية والوزارات الفلسطينية.
٣. إبراز العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

٤. التعرف على أهم المشاكل التي تواجه نظام تقييم الأداء.

٥. الوصول إلى توصيات تساعد متخذي القرار في ديوان الموظفين العام بشأن تطوير نظام تقييم الأداء وتطوير

الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

أولاً : الأهمية العملية

* أداة للتشخيص المحكم والموضوعي .

* مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب ومن ثم يمكن إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية.

* تطوير وإعداد عمليات تقييم الأداء، وكذلك حسن الاستغلال للموارد المتاحة، بهذا تكون المنظمة

قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات.

* يمثل هذا البحث أهمية خاصة للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة).

* أهمية هذا البحث لديوان الموظفين العام لتحديد مدى فاعلية النماذج الحديثة التي اعتمدها في تقييم أداء

الموظفين .

* إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في نظام تقييم الأداء المتبع في الفترة الحالية وكيفية التغلب على الصعاب

والمشاكل التي تشوب هذا النظام.

* وضع مقترحات لهذا النظام حتي يكون أكثر عدالة وإنصافاً، وإيجاد نظام تقييم أداء ذو كفاءة وفاعلية لدعم

وتعزيز الأداء الفعلي في هذه الوزارات.

* استفادة كل من طرفي عملية التقييم من الإدارة، والموظفين موضع التقييم من تلك النتائج من خلال وجود

عملية منظمة ومحكمة لطرق تقييم أداء العاملين، وقياسها بكل كفاءة وشفافية وإعطاء كل ذي حق حقه.

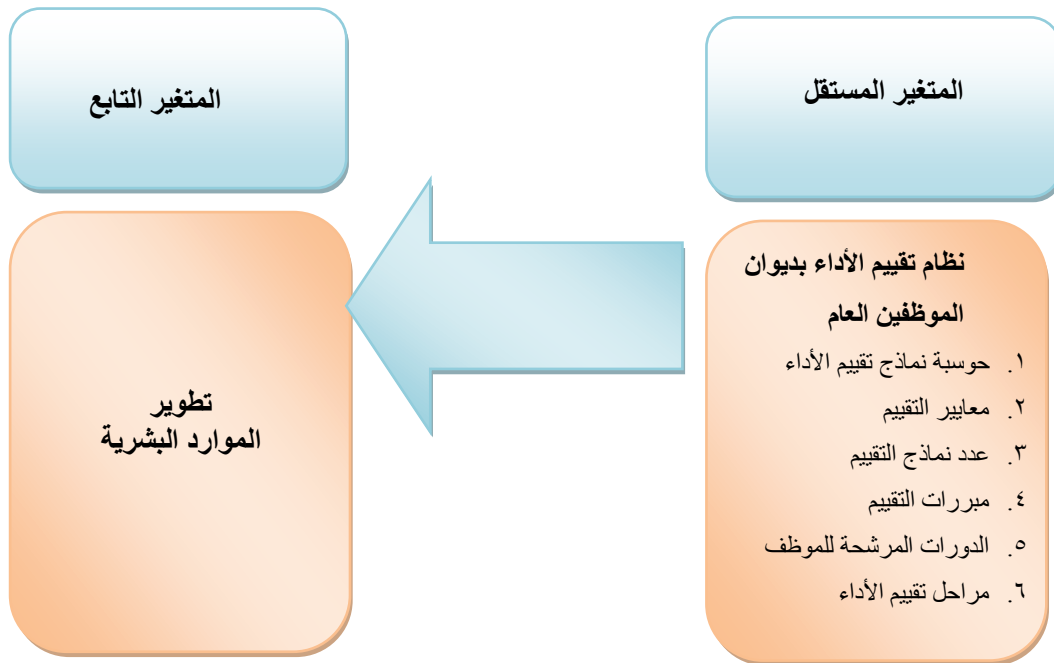
* الفائدة المتوقعة في نهاية الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها بهدف تطوير عملية التقييم.

ثانياً : الأهمية النظرية

تكمّن أهمية الدراسة في أنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الإداريين والأكاديميين، وبناء على ذلك يمكن الاستفادة من الدراسة للطلبة والأكاديميين لا سيما أن موضوع الدراسة لم يتم تناوله من قبل.

متغيرات الدراسة:

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: النموذج من إعداد الباحث

المتغير المستقل: (نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام) وينبثق عنه المتغيرات التالية: (ديوان الموظفين العام،

٢٠١٥)

١. حوسبة نماذج تقييم الأداء

٢. معايير التقييم

٣. عدد نماذج التقييم

٤. مبررات التقييم

٥. الدورات المرشحة للموظف

٦. مراحل تقييم الأداء

المتغير التابع: (تطوير الموارد البشرية)

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام و تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين حوسبة نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين معايير التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين عدد نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين مبررات التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الدورات المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين مراحل تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر لنظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام و تطوير الموارد البشرية " تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة علي تناول دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (من وجهة نظر المقيمين) .

ب- الحدود المكانية:

نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، تم تطبيق هذه الدراسة على الوزارات الفلسطينية الشق المدني في حدود جغرافيا قطاع غزة.

ج- الحدود البشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة رئيس شعبة وحتى وظيفة وكيل وزارة في الوزارات الفلسطينية الشق المدني بقطاع غزة.

د- الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة خلال (٢٠١٤ - ٢٠١٥) .

مصطلحات الدراسة:

* تقييم الأداء:

هو نظام يستخدم لقياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محدودة، تتم وفقاً لمعايير تم وضعها، مسبقاً وذلك من خلال المقارنة بين مستوى الأداء الفعلي للعاملين والأداء الأفضل المتوقع. (دليل نظام تقييم الأداء - الإصدار الأول، ٢٠١٠ - ديوان الموظفين العام)

كما ويمكن تعريفه بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (درة ، والصباغ ، ٢٠٠٨ : ٢٥٩).

* ديوان الموظفين:

ويعنى بشؤون الخدمة المدنية، ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء، كما ويعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء، و يمارس رئيس الديوان صلاحياته في إدارة الشؤون المتعلقة بالديوان وفقاً لأحكام هذا القانون و يقدم ديوان الموظفين مشروع هيكله التنظيمي لمجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه (قانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٨م بإصدار قانون الخدمة المدنية) .

* الموظف:

ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها (قانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٨م بإصدار قانون الخدمة المدنية) .

* الموارد البشرية:

مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصرف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم والمجتمع وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع استراتيجية للموارد البشرية ،

وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية كماً ونوعاً وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين (درة ، والصباغ ، ٢٠٠٨ : ٢٠) .

* الوظائف الإشرافية:

مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يؤدي القيام بها إلى تسيير عمل ما من خلال الإشراف العام أو المباشر على العمل والعاملين، وما يتطلبه ذلك من القيام بالعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة لانجاز الأعمال في الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها شاغل الوظيفة الإشرافية، وما يستلزمه ذلك من تنفيذ المتطلبات الإجرائية والنظامية والتنظيمية الأخرى وفقاً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة ضمن منظومة الجهة الإدارية التي تقع ضمنها الوظيفة الإشرافية (جريدة الجزيرة، ٢٠٠٢) .

* قانون الخدمة المدنية:

كل ما يتعلق بتنظيم شؤون الخدمة المدنية حيث يشرف ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة بالعمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها.

* نظام تقييم أداء الديوان:

هو نظام تم إعداده من قبل الإدارة العامة للسياسات والتخطيط في ديوان الموظفين العام، ويشمل نماذج تقييم الأداء ويزود النظام المقيمين بشرح تفصيلي لعناصر التقييم الواردة في النماذج ليكون مساعداً للمقيم على موضوعية التقييم من خلال ما تحدده هذه الشروحات.

*** المقيمين:**

هم عبارة عن جميع الموظفين أصحاب المسميات الإشرافية أو الذين يحق لهم عملية التقييم وهم (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة - نائب مدير عام - مدير عام - وكيل وزارة مساعد - وكيل وزارة) .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١. المقدمة

٢. المبحث الأول: تقييم الأداء

٣. المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

٤. المبحث الثالث: تطوير الموارد البشرية من خلال ديوان

الموظفين العام

٥. المبحث الرابع: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

نقوم في حياتنا اليومية وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس الذين نتعامل معهم، ففي العلاقات الاجتماعية يتم ذلك بشكل عرضي ودون قصد وغالباً دون وعي ونادراً ما يكون بشكل منظم. فإذا رغب واحد منا أن يختار حلقاً لقص شعره أو طبيب أسنان لعلاج ضرسه أو طبيباً بشرياً لمعالجته أو بناءً فإنه قد يكون أكثر دقة في الطريقة التي يكون فيها أحكامه. وعندما تنتقل إلى المنشآت فإننا نجد أن على المشرفين أن يقوموا وباستمرار في الحكم على مساهمات وقدرات مرؤوسيهـم.

إن بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم للقيام بنوع معين من الأعمال وإن آخرين لا يمكن الاعتماد عليهم في إكمال إنجاز العمل الموكل إليهم في حين أن آخرين يبدون إبداعاً كبيراً ويمكن الاعتماد عليهم في إنجاز مشروعات دون حاجة لإشراف كبير عليهم. إن المشرف يجب أن يقرر من يستحق علاوة من مستخدميه، وما هو المكان الملائم لمستخدم آخر، ومن سيتم نقله ومن سيتم ترقيةـه ... الخ (شاويش، ٢٠٠٧: ٨٥)

تسعي جميع المنظمات - قطاع عام وخاص وطوعي - إلى زيادة الإنتاج وتحسين أداء الموظفين وصولاً إلى الغايات التي قامت من أجلها المنظمة. ولا شك أن أداء الموظفين كما يقول وليمز (WILLIAMS) هو الطريق إلى الأمام لكل فرد ولكل شركة لذلك من الأهمية بمكان أن يكون لدى كل فرد إدراك واضح عن أهداف ومسئوليات عمله و أدائه يقاس في ضوء ذلك.

إن نجاح المنظمات يعتمد على عدة عناصر أهمها وأكثرها تأثيراً هو العنصر البشري ومدى كفاءته والتزامه أداءً وسلوكاً واتجاهات في إنجاز المهام الموكلة إليه (المعشوق، ٢٠١١: ٢٨١).

وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية والتي منها تحديد المعايير المساهمة

في الأداء الفعال، وغير الفعال وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤولياته عن هذا الأداء إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات واحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس (الكلاذه، ٢٠١١: ٨٥).

المبحث الأول: تقييم الأداء

المقدمة

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمائية، حيث تتوقف كفاءة وفاعلية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى. ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه الضعف ومن ثم علاجها. وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الاهداف المحددة لها تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء (درويش، ٢٠٠٠: ٥٧٥) .

إذا يمكن القول ان قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل. وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (شاويش، ٢٠٠٧: ٨٦) .

ويرى الباحث أن عملية تقييم الأداء من أهم أساسيات العملية الإدارية ويعتبر أداة من أدوات الرقابة على الأداء الفعلي للموظف.

مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لابد من أن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ومن بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهوم الكفاءة والفعالية، إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف (عباس، ٢٠٠٦: ١٣٨).

ولقد تعددت تعاريف تقييم الأداء والإجراء الذي تقوم بموجبه الإدارة ممثلة في الرئيس المباشر بمراجعة وتقييم أداء الموظف ومدى تقدمه في عمله، والتنبؤ بصلاحيته مستقبلاً لشغل الوظيفة الأعلى عن طريق الترقية (المعشوق، ٢٠١١: ٢٨٣).

- وعرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (زويلف، ٢٠٠٣: ١٨٨)

- وعرف " أنه معرفة درجة انجاز المهام التي تتكون منها وظيفة الموظف ويعكس هذا التقييم مدى فعالية الموظف في مقابلة متطلبات الوظيفة، ولا شك أن الأداء يعكس جهد الموظف في قيامه بما يوكل إليه من مهام" (المعشوق، ٢٠١١: ٢٨٢)

- كما ويعرف كاتب آخر بأنه " دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٢٨٥)

- ويمكن تعريفه بأنه " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (حنفي، ٢٠٠٢: ٣٦١) .

- كما عرف بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً (شاويش، ٢٠٠٥: ٨٧).

- كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً " (نصر الله، ٢٠٠٢: ١٦٩).

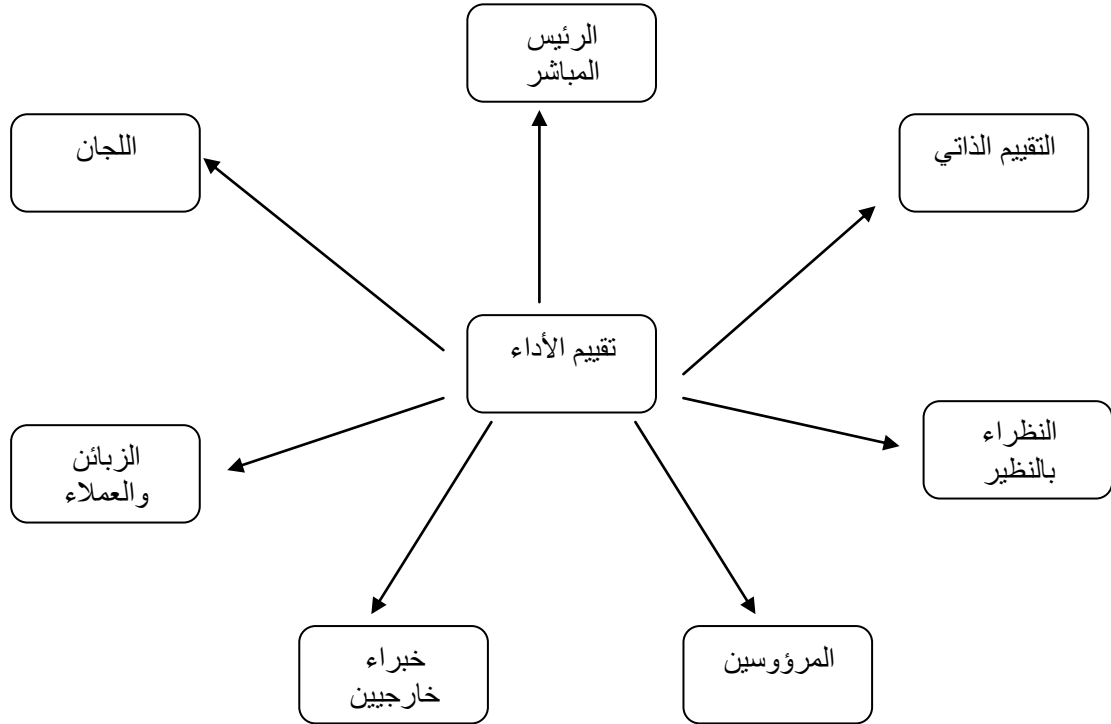
- ويعتبر البعض عملية تقييم الأداء بأنها " وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها " (حمود، الخرشة، ٢٠٠٧: ١٤٩).

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن عملية تقييم الأداء تمتاز بما يلي:

- أنها عملية محورية تهدف إلى التعرف على أداء وسلوك الموظف في عمله وتعريف الموظف مدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته أو مسؤولياته.
- إن عملية تقييم الأداء تعتبر قياساً وتقدير المنظمة للفرد بالنسبة لانجاز العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
- عملية تقييم الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملون من الفئات المختلفة، وهدفها تحسين أداء العاملين.
- نتائج عملية تقييم الأداء يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة، ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.
- إنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للموظفين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت التميز.

الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء :

شكل رقم (٢) الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى كتاب (شاويش ٢٠٠٥) و (درة و الصباغ ٢٠٠٨)

١- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على 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 ، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط ، إذ إن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية ، ولذلك يؤكدون على قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك ضماناً لموضوعيتها وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة. (شاويش، ٢٠٠٥: ١٠٣)

٢- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدرك الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم (شاويش، ٢٠٠٥: ١٠٤)، ويستخدم هذا التقييم من قبل موظفين 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 التزاماً بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه أنه قد يحتوي عملية متعمدة من التحيز الشخصي للموظف نفسه (درة والصباغ، ٢٠٠٨: ٢٧١)

٣- **النظراء بالنظر:** هنا الدور للزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد حيث يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمرة به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون هناك نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه الصورة المتكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه (شاويش، ٢٠٠٥: ١٠٤).

٤- **المروءسون:** المقصود هنا أن يقوم المروءسون بقياس وتقييم أداء رئيسهم، بحيث يدلون بآرائهم و بالمعلومات المتوفرة لديهم عن رئيسهم بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي و المستمر بينهم، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه في العمل إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المروءسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مروءسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تفيد نتائج تقييم المروءوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على

علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنشآت تسند مهمة قياس الأداء والتقييم الى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه (شاويش، ٢٠٠٥: ١٠٤).

٥- **خبراء خارجيون:** قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر و لهذا 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 مالاً ونفقة قد لا تطيقهما المؤسسة، 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 (درة و الصباغ، ٢٠٠٨: ٢٧١).

٦- **الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المنظمات الخدمائية 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 المؤسسة ولهذا تقوم المؤسسات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة (المغربي، ٢٠٠٧: ١٨٩).

٧- **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، ٢٠٠٧: ١٨٨).

أهمية تقييم الأداء: (أبوماضي، ٢٠٠٧ : ١٥)

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية نشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن 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.

ويرى الباحث أهمية تقييم الأداء تكمن في أنها أداة من أدوات تحفيز الموظف على أداء أفضل للحصول على نسبة تقييم عالية وبالتالي تكون فرصته أكبر في الترقية والمكافأة.

خطوات عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة 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.

وأهم هذه الخطوات:

١ - **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد 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، والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل (ماهر، ٢٠٠٦: ٢٨٩).

٢ - **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 العاملون ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها (درة والصباغ، ٢٠٠٨: ٢٦١).

٣ - **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث إن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شاويش، ٢٠٠٥: ١٠٣).

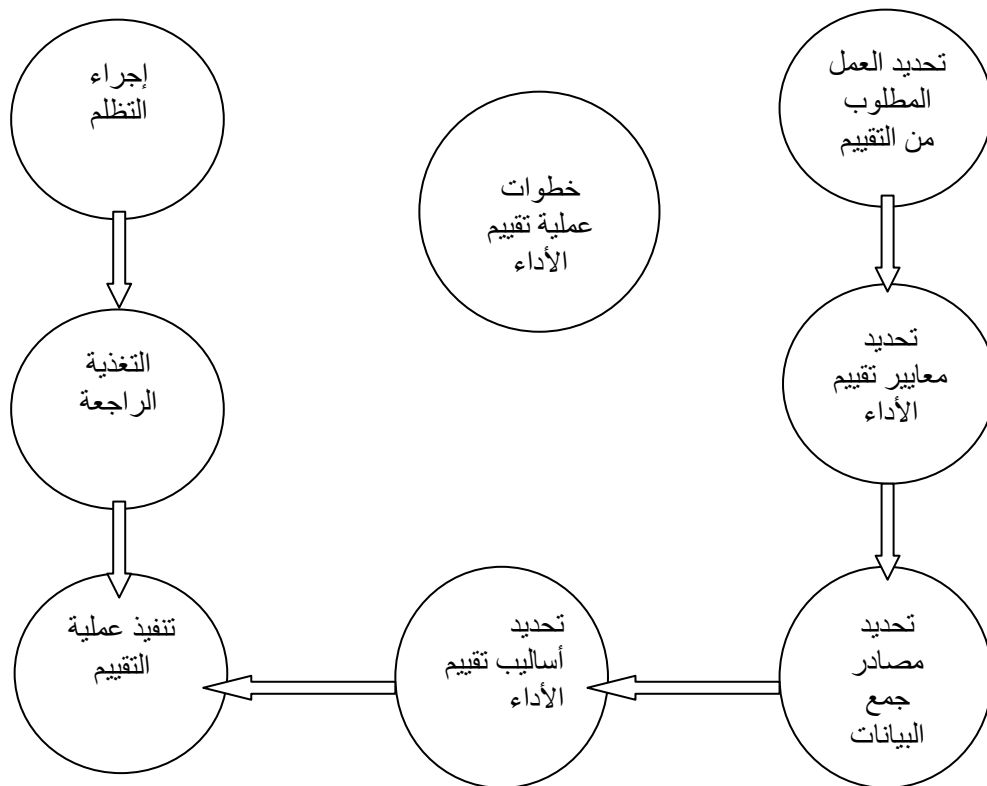
٤ - **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف (درة والصباغ، ٢٠٠٨: ٢٧٤).

٥ - **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، إما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم (المغربي، ٢٠٠٧: ١٩٠).

٦- **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث إن التغذية الراجعة: هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه العملي صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف، أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه (درة والصباغ، ٢٠٠٨: ٢٨٧).

٧- **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من 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 تقييماتهم ضعيفة (ماهر، ٢٠٠٦: ٣٠٩).

شكل رقم (٣) يوضح خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد الى رسالة (أبو حطب، ٢٠٠٩)

مشكلات و صعوبات في قياس الأداء: (شاويش، ٢٠٠٧ : ١٠٨ - ١١٠)

١- مشكلات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم.

٢- مشكلات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه.

أما المشكلات التي تتعلق بالمقيم فيمكن ايجازها فيما يأتي:

أ- إن المشرفين قد لا يعرفون جيداً ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي.

ب- قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.

ج- إن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

د- إن المشرفين يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء، ومن هذه الأخطاء مثلاً:

- الميل نحو الوسط في التقييم Central Tendency. ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم الى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في اعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

- أثر الهالة (خطأ الهالة) Halo Effect. ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها.

- الميل الى اللين أو التشدد في التقييم Leniency or Strictness Tendency . في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل الى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية Interpersonal Relations- Bias. لا شك أن للمشرف شعوراً نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه، سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر، أو ضده لصفة أو لأخرى، فإن ذلك تأثيراً كبيراً على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الآخر ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء في حال صعوبة تطوير مثل هذه المقاييس.

- الميل إلى التقييم العشوائي Tendency of Random Response وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتماماً أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

- خطأ الحداثة Recency Error إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الحديث للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها، خاصة إذا كان العامل مدركاً للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.

أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها:

١- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

٢- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.

٣- عدم فهم العامل لنظام التقييم.

٤- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.

٥- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

٦- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولاً عنها وذلك مثل:

أ- وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له.

ب- الأقدمية في العمل.

ج- عمر العامل كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه الى احترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً .

طرق تجنب أو علاج الأداء الضعيف: (المعشوق، ٢٠١١: ٣٠٧)

١- الحد من معوقات الأداء التي يتسبب فيها المشرف/ المدير.

٢- تحديد معايير أداء الوظيفة وقيم الشركة بوضوح والحصول على الالتزام الأدبي من الموظف في هذا الشأن.

٣- إزالة معوقات الأداء التي يشير اليها الموظف بعد المناقشة حولها بين الرئيس وذات الموظف.

٤- توفير التدريب الأساسي ثم الإنعاشي -إن أمكن- حتى يتقن الموظف العمل ويتابع تطوراتهِ ويجب عدم ترك

الموظف يتعلم من التجربة، فلقد مضى ذلك العهد الذي كان فيه التعلم عن طريق الصواب والخطأ.

٥- معالجة الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى الأداء الضعيف دون مساس بكبرياء الموظف وخصوصياته التي

يتفرد بها.

٦- تشجيع ضبط النفس وتحمل المسؤولية دون تذمر أو ضعف في الحماس.

٧- إذا كان ضعف الأداء لأسباب صحية، فعلى المشرف أن يهتم بعلاج الموظف حسب التعليمات.

الجدول التالي يوضح درجات تقييم الأداء :

جدول رقم (٣) : درجات التقييم النهائي في بعض الأنظمة

الدرجات	التقييم
100-90	ممتاز
89-80	جيد جداً
79-70	جيد
69-60	متوسط
59-50	مقبول
49 فأقل	ضعيف

المصدر : الكلالده، ظاهر، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملخص:

تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات في تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، ولتحسين الأداء إلى الأفضل وكذلك تحديد مدى مناسبة الوظيفة الحالية للموظف، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية بالإضافة إلى التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المؤسسة إلى الموظف، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام، وتحديد أوجه القصور في أداء الموظف، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب .

المبحث الثاني

إدارة الموارد البشرية

١. مقدمة

٢. تعريف إدارة الموارد البشرية

٣. وظائف الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

المقدمة:

كانت وظيفة إدارة الموارد البشرية تقتصر على حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعدد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب .

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية (نصر الله، ٢٠٠٢: ١٠) .

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين. وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (أبو عيد، ٢٠١١: ٣١).

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تهتم بأهم عنصر في المؤسسة وهو الفرد حيث تقوم بتطوير مهارات الافراد وتصنع الخطط المناسبة للتدريب وتقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، وتختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف بالإضافة إلى مهام إدارة الموارد البشرية الأخرى.

مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المنظمة بل هي أوسع من كونها تلك الإدارة المهمة بإدارة شؤون العاملين في المنظمة. وكذلك هي أوسع من كونها تلك الإدارة المسؤولة عن العلاقات العمالية وإنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتربطة مع استراتيجيات المنظمة الأخرى من خلال خلق عملية التوافق بين كافة أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن هنا أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من مجموعة مختلفة من المداخل لإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية وبما تؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة (النداوي، ٢٠٠٩: ٣٤)، حيث هناك العديد من التعريفات الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

١ - إدارة الموارد البشرية الحديثة: هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواءم وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى، كإدارة الأعمال ، وإدارة الإنتاج، وإدارة المخازن، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية الوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً (الحري، ٢٠١٢: ١٥).

٢- إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شئون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتتميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام مهم وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية (الحري، ٢٠١٢: ١٥).

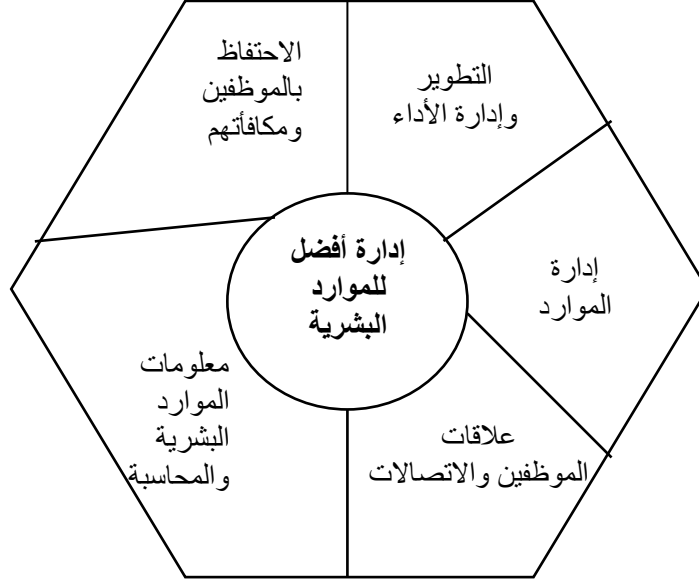
وهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكفاءة والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها (الربايعة، ٢٠٠٣: ٢٠).

كما يعرفها (السالم، وصالح ٢٠٠٦: ٥) بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتتميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها.

ويعرفها (شحادة ٢٠٠٠: ١٤) بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية.

يظهر الشكل طبيعة علاقة إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة مع باقي مكونات المنظمة.

شكل رقم (٤) علاقة إدارة الموارد البشرية مع المنظمة



المصدر:

Emma Parry ,and others , " HR and Technology: Impact and Advantages " ,
www.cipd.co.uk ,2007 ,p3 .

وعرفها (أبو شيخه، ٢٠١٠: ٢٣-٢٤) بأنها ذلك الجزء وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية " إدارة الأفراد" من

الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المنظمة .أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم

في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم .

وعرفتها (كشواي، ٢٠٠٦: ١٢) بأنها مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم

الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها .

واعتبرها (عقيلي، ٢٠٠٦: ١٣-١٤) إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها

جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها. في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة .

وذهب (Dissler, 2003: 34) في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. بينما ربط (سلطان، ٢٠٠٣: ٣٣) تعريف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستنميز حتماً بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة). أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود أو الموت (الإفلاس والخروج من السوق) .

واعتبرها (نصر الله، ٢٠٠٢: ٣) عملية إدارة العنصر البشري التي تنطوي على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وبناءً على التعاريف السابقة فإنه يمكن الخروج بتعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حسب رأي الباحث: بأنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائميه وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة.

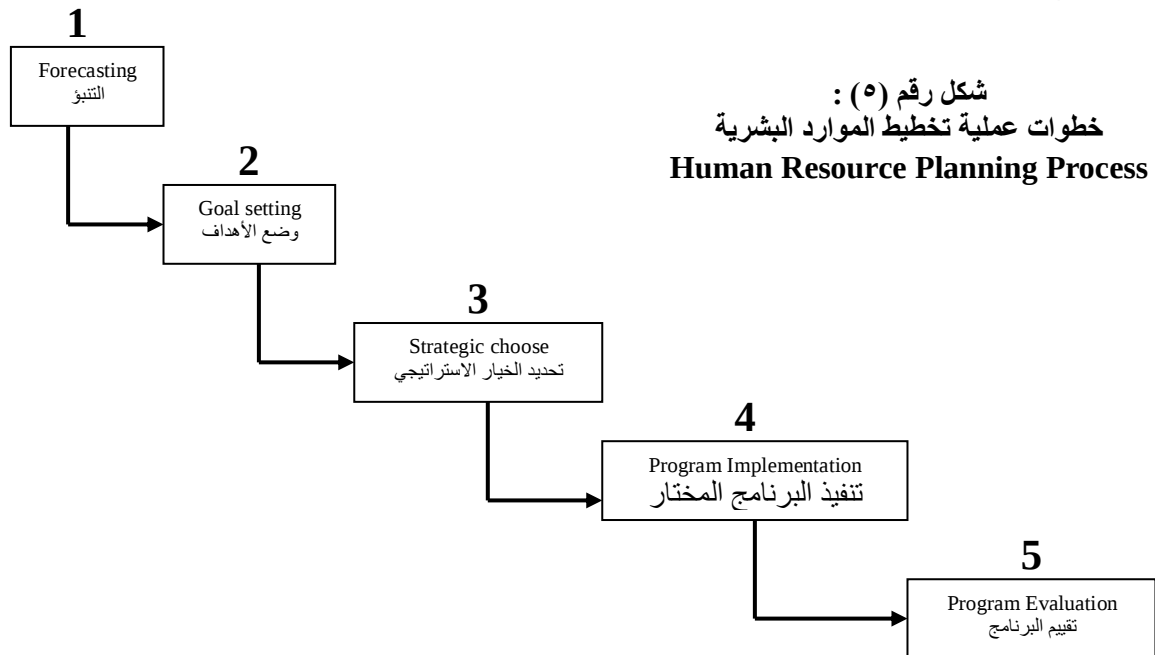
ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وأيضاً تتطور تبعاً للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تواجه كافة منظمات الأعمال، وتلك الوظائف ليست بمعزل عن بعضها، حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة، ويكمل كل منها الآخر، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى، وفيما يلي تعريفات تلك الوظائف:

1- تحليل الوظائف: هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، وعلى المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة (جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٨ : ٣٩) .

2- تخطيط الموارد البشرية: تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية (عباس، ٢٠٠٣ : ٤٤) .

والشكل التالي يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية :



المصدر: المعشوق، منصور، (٢٠١١)، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية التكنولوجية، الرياض.

3-الاستقطاب :هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة (السالم، وصالح، ٢٠٠٦: ٨١) .

4-اختيار وتعيين الموارد البشرية: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة (Mondy&Noe, 2005: 162).

5-تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي (عباس، ٢٠٠٣: ٤٥) .

6-تقييم الأداء: نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض (Mondy&Noe, 2005: 252).

7-التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية (عباس، ٢٠٠٣: ٤٥) .

8-التعويضات والمنافع: تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، المكافآت والحوافز، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل(Mondy&Noe,2005 :285).

9-علاقة العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى (عباس، ٢٠٠٣: ٤٦) .

10-الصحة والسلامة: تُعنى 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 (أبو شيخه، ٢٠٠٠: ٣٢٧).

مما تقدم يلاحظ أن أنشطة الموارد البشرية تتوزع على أربع محاور(أبو شيخه، ٢٠١٠: ٣٤).

المحور الأول: الحصول على الموارد البشرية، ويتضمن تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتصميم الوظائف والاختيار والانتقاء.

المحور الثاني: مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية: ويتضمن التدريب والتنمية، وتخطيط وتنمية السلك الوظيفي، وانضباط العاملين.

المحور الرابع: صيانة الموارد البشرية: ويتضمن العلاقات العمالية، والمساومات الجماعية، والسلامة المهنية.

ويرى الباحث أن كفاءة ونجاح المؤسسات يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري، ولا يتم إعداد عناصر بشرية مميزة إلا من خلال تطبيق هذه الوظائف التي يتم العمل فيها بالوسائل العلمية والإدارية الحديثة.

الاتجاهات المستقبلية لأداء الموارد البشرية

لقد شهدت المرحلة الأخيرة تطورات كبيرة في مختلف مجالات عمل منظمة الأعمال ولذلك أشار مجموعة من الباحثين والكتاب إلى تحديد الاتجاهات والأهداف المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية بما يأتي:

١- العمل علي الانتقال في ممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية من المحلية إلى العالمية لتلائم التطورات التي حصلت في مجال إدارة الموارد البشرية.

٢- العمل على خلق سياسات وتطبيقات تهتم بصيانة الموارد البشرية.

٣- التوسع في مجال عمل إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها لأجل ان تشمل مجالات أوسع.

٤- تحسين كفاءة العمل والعاملين من خلال تحسين نوعية العمل وزيادة مهارات وقابليات الافراد العاملين في المنظمة.

٥- التوسع في مشاركة العاملين في رسم سياسات المنظمة المستقبلية واتخاذ القرارات وخلق سياسة اتصال ناجحة للعاملين في المنظمة.

٦- العمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال استمرار قياس فاعلية الموارد البشرية واستخدام نظام مكافآت فعال يرتبط بعملية التقويم وعملية التدريب.

الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (درة، والصباغ، ٢٠٠٨: ١١٤) .

كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري، باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين (برنوطي، ٢٠٠٤: ١٣) .

ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في

المنظمات الحديثة. وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب:

- 1-التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
 - 2-ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
 - 3-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.
 - 4-اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
 - 5-الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات.
 - 6-زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
 - 7-ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم (سلطان، ٢٠٠٣: ٢٩-٣٠).
- بينما يرى السلمي أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين، هما: اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية (السلمي، ٢٠٠١: ٤٤).

وقام السلمي بعقد مقارنة بين إدارة الموارد البشرية قديماً وحديثاً كما يوضحها جدول (٤)، حيث استطاع السلمي أن يلخص المنطق الأساسي الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية، وذلك على النحو التالي (المصدر السابق) :

جدول رقم (٤)
مقارنة بين إدارة الموارد البشرية قديماً وحديثاً

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل Context Job واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل Job Content والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.

التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق Team Work.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد يستخدمها Motor Skills مهارات ميكانيكية في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.
--	--

المصدر: السلمي، علي، (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،
القاهرة، مصر: ٤٥ .

أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة التي تعيشها المنظمة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك، على الجانب الآخر تماماً من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة (كشواي، ٢٠٠٦: ١٢) .

ويمكن تحديد الأهداف على النحو التالي:

- 1-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- 2-الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- 3-تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.
- 4-تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

6- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

7- إتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

8- توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ١٨) .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها باتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات (عبد الباقي، ٢٠٠٠ : ١٠٣-١٠٨):

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

2-التغيرات في تركيب القوى العاملة.

3-نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

4-تغير القيم والاتجاهات.

5-العائد والتعويض المادي للعاملين.

6-زيادة حجم القوى العاملة.

7-التشريعات واللوائح الحكومية.

8-تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.

9-عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.

10-تزايد مسئولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.

11-زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل.

12-تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.

13-الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

يقصد الاستجابة للتحديات السابق ذكرها، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى

يمكن الاستفادة بشكل أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي (نصر الله، ٢٠٠٢: ٤٠٠-٤٠٤) :

1-إيجاد ظروف عمل أفضل.

2-التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين :حيث يمكن الاستفادة منهم في حل مشاكل نقص العمالة، وإسهامهم في تطوير

المنظمات نظراً للخبرة التي اكتسبوها، وكون استعداداتهم واتجاهاتهم أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي

دون التركيز على المادية، بالإضافة إلى التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحداثيين.

3-توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنظمات.

4-الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب.

5- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

6-استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

7-التركيز على التميز وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

-تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.

-زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

-تحسين المنافع والحوافز.

-توفير الاستقرار الوظيفي.

-تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.

-تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.

-توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية

المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات. فاعتماد الشركات الصناعية مثلاً على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذرياً (عباس، ٢٠٠١: ١٦٣) .

والجدول التالي يوضح أهم المهارات الأساسية لعصر المعلومات:

جدول رقم (٥) المهارات الأساسية لعصر المعلومات

المهارات السبع	المكونات
التفكير الناقد والأفعال (العمل)	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشروع
الإبداع	خلق معرفة جديدة، تصميم حول
التعاون	التراضي، الرضا
فهم التدخلات الثقافية	المعرفة والثقافات التنظيمية تتداخل بين الأجناس المختلفة
الاتصال	إنقان الصناعة والاستخدام الفعال لوسائل الإعلام
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	التحكم في التغيير وإعادة تعريف المستقبل المهني والتعليم مدى طول الحياة

المصدر: زيتون، كمال عبد الحميد، (٢٠٠٢) تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر: ١٤٥.

الملخص :

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق، والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

إن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في مساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها وذلك من خلال تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والتأكد من فاعلية الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم.

المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام

١. المقدمة

٢. تطوير الموارد البشرية من خلال ديوان الموظفين العام

٣. المواد المتعلقة بتقييم الأداء لقانون الخدمة المدنية

٤. طريقة تقييم الأداء

المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام

المقدمة:

كانت الإدارة المدنية في قطاع غزة في زمن الاحتلال الاسرائيلي تمارس عملية تقييم الموظفين في الدوائر الحكومية من خلال تقرير سنوي سري يتكون من عدة معايير بواقع مائة درجة وشمل المعيار الأول العمل والإنتاج بواقع ستون درجة، أما المعيار الثاني فكان يركز على المواظبة بواقع عشر درجات ، أما المعيار الثالث فركز على السلوك الشخصي بواقع عشر درجات، أما المعيار الأخير فكان تركيزه على الصفات الذاتية .

ولم يختلف نموذج تقييم الأداء في بداية قدوم السلطة الوطنية، واستمر العمل بنفس نموذج التقييم المعمول به إبان الإدارة المدنية لقطاع غزة ، حيث كان سري ولم يكن يعرف الموظف درجته في التقييم، وكانت المعايير نفس معايير نموذج التقييم فترة الإدارة المدنية لقطاع غزة ، والاختلاف الوحيد كان في توزيع الدرجات على المعايير، حيث كان معيار الإنتاج بواقع خمسون درجة ، ومعيار الانضباط ١٥ درجة ، ومعيار السلوك الشخصي على ١٥ درجة ، والمعيار الأخير والمتمثل في الصفات الذاتية على عشرين درجة ، واستمر العمل بهذا النموذج السري حتى العام ٢٠٠٨ بالرغم من قانون الخدمة المعدل قد صدر في العام ٢٠٠٥ ونص على أن نظام التقييم يجب أن يكون علنياً، ولكن لم يتم العمل بذلك. (مقابلة شخصية مع السيد: إياد أبو صفية - مدير عام الإدارة العامة للسياسات بتاريخ ٢٠١٥/١/٧م).

و في العام ٢٠٠٨ انتقل العمل من النظام السري إلى النظام العلني، وذلك طبقاً لقانون الخدمة المدنية المعدل .

تطوير الموارد البشرية من خلال ديوان الموظفين العام:

بعد توقيع وثيقة إعلان المبادئ سنة ١٩٩٣م والتي نتج عنها قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث قام

الرئيس ياسر عرفات بإعادة إقرار القوانين التي كانت سارية المفعول في فلسطين في الفترة السابقة.

ولقد تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسئولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية بادئاً بذلك مرحلة تنمية

وتطوير طويلة الأمد تشمل الأفراد والمؤسسات.

ولقد كان من أبرز التحديات التي واجهها الديوان في ذلك الحين ما يلي:

١. تطوير قانون الخدمة المدنية بما يضمن الشفافية والمساواة في آليات التوظيف وتطوير المسار الوظيفي لموظفي

الخدمة المدنية.

٢. إعداد وتنفيذ نظام رواتب فلسطيني، فور تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها على أرض الوطن.

٣. وضع ومتابعة اللوائح والأنظمة الإدارية الخاصة بتسهيل دور الوزارات لخدمة المواطن (موقع ديوان الموظفين العام،

بتاريخ ٢٧/٩/٢٠١٣).

ولقد تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسئولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية بادئاً بذلك مرحلة تنمية وتطوير

طويلة الأمد تشمل الأفراد والمؤسسات.

ولقد كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دوراً هاماً وأساسياً في تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان، وذلك

لملاء الفراغ الإداري الذي خلفه الاحتلال الإسرائيلي.

تعريف ديوان الموظفين العام بفلسطين:

ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني (موقع ديوان الموظفين العام، بتاريخ ٢٠١٥/٤/١٨).

رؤية ديوان الموظفين العام:

يسعى ديوان الموظفين العام إلى تطوير نظام الخدمة المدنية الفلسطيني من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية، والأنظمة الإدارية مع تأمين تطبيقه على موظفي الدولة بتجانس، وشفافية، ومساواة. كما يلعب الديوان دوراً فعالاً في تعيين كوادر مؤهلة، وإعداد الملف المالي والإداري لكل موظف، إلى جانب الإشراف على أداء الموظفين في جميع المؤسسات الحكومية للدولة، كما ويحرص ديوان الموظفين العام على ضمان حقوق الموظف، واحترامها لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني. (موقع ديوان الموظفين العام، بتاريخ ٢٠١٥/٤/١٨)

رسالة الديوان:

ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية، تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني. (موقع ديوان الموظفين العام، بتاريخ ٢٠١٥/٤/١٨) .

الأهداف العامة لديوان الموظفين العام: (موقع ديوان الموظفين العام، بتاريخ ٢٠١٥/٤/١٨)

إن الأهداف العامة التي يسعى ديوان الموظفين العام بفلسطين الى تحقيقها هي:

- استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتوفرة.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.
- الإسهام الفعال في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج الإصلاح والتنمية.
- تطوير وتوحيد منهجية نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية.

• تطوير وتفعيل آليات الشكاوى والاقتراحات.

• تمكين الموظفين المتميزين والمبدعين من تسريع تقدمهم.

الإدارات العامة لديوان الموظفين العام

يتكون ديوان الموظفين العام من عدد من الإدارات العامة ذات الاختصاص في شؤون الخدمة المدنية، ومن أفراد ذات كفاءات وخبرة عالية، وتنقسم الإدارات العامة لديوان الموظفين العام الى إدارات عامة فنية، وإلى إدارات عامة مساعدة، وإلى دوائر ووحدات مساندة للإدارة العليا على النحو التالي:

أولاً: الإدارات العامة الفنية:

١- الإدارة العامة للتعيينات.

٢- الإدارة العامة لشؤون الموظفين الخدمة المدنية.

٣- الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية.

٤- الإدارة العامة للتدريب والتطوير.

ثانياً: الإدارات العامة المساعدة:

١- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.

٢- الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثالثاً: الدوائر والوحدات المساندة للإدارة العليا:

(مكتب رئيس ديوان الموظفين العام - مستشاري رئيس ديوان الموظفين العام - دائرة الرقابة - دائرة العلاقات العامة

- دائرة الشؤون القانونية - وحدة شؤون المرأة - وحدة شؤون مجلس الوزراء - مركز إعداد القادة).

الإدارة العامة للتدريب والتطوير:

تتولى إدارة التدريب والتطوير تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية، وإعداد خطط التدريب وحصر الخبرات المتوفرة، وإعداد وتدريب وتطوير الكادر الوظيفي من خلال دورات مهنية وإدارية ومالية وإعداد قادة المستقبل، كما وتعني بإيفاد الموظفين إلى بعثات ودورات ومؤتمرات ومهام عمل رسمية، ومنحهم إجازات دراسية ويمارس التدريب من خلال الدوائر التالية:

أولاً: دائرة استراتيجية وسياسة التدريب: وتعمل على تطوير استراتيجية تدريب شاملة لتطوير القطاع العام.
ثانياً: دائرة البرامج التدريبية:

تتولى تنفيذ مهامها في رفع مستوى كفاءة موظفي الخدمة المدنية، وتأهيل الموظفين الجدد من خلال برامج تدريبية متخصصة، والسعي لتوفير الدعم المالي لتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية، ووضع الخطة التنفيذية السنوية والقيام بتنفيذها بما يخدم استراتيجية التدريب ولهذا تقوم بالمراحل التالية:

أ- خطوات إعداد البرامج التدريبية:

- ١- يتم حصر الاحتياجات التدريبية للوزارات والمؤسسات الفلسطينية من خلال نموذج خاص لذلك.
- ٢- تصنيف الاحتياجات التدريبية.
- ٣- تقدير الإمكانيات المتاحة للاحتياجات التدريبية.
- ٤- الموائمة بين الاحتياجات التدريبية والإمكانيات المتاحة.
- ٥- تصميم البرامج التي سيتم تنفيذها.
- ٦- تقدير تكاليف تنفيذ الخطة التدريبية.
- ٧- تصميم جدول زمني لسير الخطة التدريبية.
- ٨- اعتماد الخطة وإعداد الدليل التدريبي.

ب- آلية تنفيذ البرامج التدريبية:

- ١- يتم الاتصال والتنسيق بالمدرسين بشأن تجهيز المادة التدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية.
- ٢- يتم مخاطبة الوزارات والمؤسسات الحكومية بشأن ترشيح من يروونه مناسباً للدورات التدريبية، ويحدد في الكتاب اسم الدورة ومدتها.
- ٣- فحص طلبات الترشيح الواردة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم تجهيز قائمة بأسماء المقبولين لحضور الدورة.
- ٤- يتم مخاطبة الوزارات والمؤسسات الحكومية بشأن المقبولين للدورة التدريبية، ويحدد موعد تنفيذ انعقاد الدورة.
- ٥- تجهيز القاعات التدريبية والتنسيق فيما بينها بحيث لا تتعارض مواعيد عقد الدورات.
- ٦- الإشراف على سير التدريب في القاعات التدريبية.
- ٧- تقييم المدرب من خلال المتدربين في نهاية الدورة التدريبية من خلال استبانة خاصة لذلك.
- ٨- تحليل الاستبانة الخاصة بتقييم المدرب ومحاولة الاستفادة من النتائج في البرامج اللاحقة.
- ٩- بعد فترة لا تقل عن ثلاث شهور يتم تقييم المتدرب من خلال مسئوله المباشر، و ذلك من خلال استبانة خاصة لذلك لمعرفة مدى استفادة المتدرب والمؤسسة من الدورة التي شارك فيها.
- ١٠- تحليل الاستبانة الخاصة بتقييم المتدرب ومحاولة الاستفادة من النتائج للارتقاء بعمل الإدارة.

الدورات التي تقدمها الإدارة العامة للتدريب والتطوير لموظفي الوزارات الحكومية:

تسعى الإدارة العامة للتدريب والتطوير إلى تأهيل الكادر البشري في مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية عبر عقد البرامج التدريبية المتخصصة بما يتناسب مع الاحتياجات المختلفة والتي منها:

جدول رقم (٦) الدورات التدريبية التي يعقدها الديوان لموظفي الوزارات الحكومية

الرقم	اسم الدورة	عدد الساعات
١-	برنامج موظف جديد	١٦
٢-	مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين	١٥
٣-	دورة الرقابة الداخلية	١٢
٤-	دورة البرمجة اللغوية العصبية	١٨
٥-	التفكير الإبداعي	١٢
٦-	كتابة الرسائل والتقارير	١٢
٧-	قانون الخدمة	١٢
٨-	اللغة الانجليزية	٩
٩-	أمن المعلومات	٦
١٠-	كتابة مقترحات المشاريع	٢٤
١١-	التخطيط الاستراتيجي	٨
١٢-	مهارات إدارية	١٨
١٣-	التجربة اليابانية	٩
١٤-	تدريب مدربين الصحة	١٨
١٥-	إعداد الموازنات الحكومية	٩
١٦-	التفويض الفعال	٩
١٧-	إدارة المشاريع	١٨
١٨-	التوجيه والإشراف	١٢
١٩-	مدرب محترف	٦٤
٢٠-	بناء فرق العمل	١٢
٢١-	مناهج بحث	٩
٢٢-	سكرتارية تنفيذية	١٢
٢٣-	الجودة الإدارية	٩
٢٤-	تحديد الاحتياجات التدريبية	٩
٢٥-	الرقابة المالية	١٢
٢٦-	إدارة الوقت	١٢
٢٧-	مهارات تخطيط الموارد البشرية	١٢

المصدر: التقرير السنوي لديوان الموظفين العام (٢٠١٠)، موقع ديوان الموظفين العام (diwan.ps).

المواد المتعلقة بتقييم الأداء لقانون الخدمة المدنية:

١- نظمت المادة (٣٢) من قانون الخدمة المدنية درجات مراتب الأداء حيث تقدر مراتب الأداء بأربع مراتب هي:

(١) ممتاز (٨٥ - ١٠٠ %)

(٢) جيد جداً (٧٥ - ٨٤ %)

(٣) جيد (٦٥ - ٧٤ %)

(٤) متوسط (٥٠ - ٦٤ %) وما دون ذلك ضعيف.

٢- أما المادة (٣٣) من القانون تناولت الوصف الوظيفي والمعياري الذي يقاس عليه تقدير الكفاية والمراحل الزمنية التي تضبط عملية تقييم الأداء وفق التالي:

١. تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لائحة تنفيذية، تكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية وأهدافها ونوعية الوظائف بها والإجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق التظلم منها.

٢. يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء، ويكون تقدير الكفاية وفقاً للمراتب المذكورة في المادة السابقة.

٣. يقوم الرئيس المباشر بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة وأمانة مرة واحدة في كل سنة، تبدأ من أول كانون الثاني (يناير)، وتنتهي في كانون الأول (ديسمبر) من كل عام، وتقدم خلال شهري كانون الثاني (يناير) وشباط (فبراير)، وتعتمد من الوزير المختص خلال شهر آذار (مارس) من العام التالي.

٤. لا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد إرساله إلى الديوان، كما لا يجوز محو أو كشط أي بيانات فيه.

٥. يعلن للموظفين معايير قياس كفاية الأداء التي تستخدم في شأنهم.

٣- أما المادة (٣٤) من القانون فنظمت آليات العمل التي في ضوءها يتم تقييم عمل الموظف كما يلي :

تعد التقارير السنوية على النموذج المخصص لهذه الغاية وتدون فيها كفاءات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم، وتقدر كفاية أداء الموظف حسب الدرجات المدونة في النموذج، ويراعى في تقييم عمل الموظف إنجازاته على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة، كماً ونوعاً، وتقيم أساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته.

٤- لضبط عملية تقييم الأداء أعطت المادة (٣٥) الحق لرئيس الدائرة الحكومة بتشكيل لجنة لتدقيق التقارير السنوية كما يلي:

يشكل رئيس كل دائرة حكومية لجنة برئاسته لتدقيق التقارير السنوية ووضع التقرير العام لكفاية أداء الموظف.

٥- أما المادة (٣٦) من القانون فأكدت على علنية تقييم الأداء وضرورة إعلام الموظف بدرجة تقييمه فور الانتهاء من عملية التقييم وضمنت له الحق في التظلم على الدرجة الممنوحة له وفق التالي :

١. تُعلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة.

٢. للموظف أن يتظلم للوزير المختص من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ عمله به.

٣. تشكل لجنة تظلمات تُنشأ لهذا الغرض بقرار من الوزير المختص، تتكون من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تقديمه للوزير، ويكون قرار هذه اللجنة نهائياً.

٤. لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه.

٦- أما المادة (٣٧) فنصت على آليات لمكافأة من يحصل على تقدير ممتاز كما يلي :

يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحة مخصصة لذلك.

٧- كم نظمت المادة (٣٨) آليات تقييم الموظف المنتدب أو المعار وفق التالي :

تضع الدائرة الحكومية المختصة التقرير السنوي عن الموظف المنتدب أو المعار منها بعد أخذ رأي الدائرة الحكومية أو الجهة التي انتدب أو أعير إليها كتابةً.

٨- وكما أن المادة (٣٧) من قانون الخدمة نصت على ضرورة مكافأة من يحصل على تقدير ممتاز فإن المادة (

٣٩ - ٤٠ - ٤١ - ٤٢) من القانون نصت على ضرورة تنبيه وإنذار أو وقف العلاوة الدورية أو إحالته إلى لجنة

مختصة لمساءلته أو النظر في فصله من يحصل على درجة متوسطة أو ضعيفة وفق التالي:

- ينبه الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره، وينذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي تقصيره، وترسل نسخة الإنذار إلى الديوان.

- يجوز وقف العلاوة الدورية عن الموظف من تاريخ استحقاقها إذا ورد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف ولحين تحسن أدائه الوظيفي بحصوله على تقدير متوسط فما فوق.

- يُحال الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بدرجة ضعيف إلى لجنة تشكل من قبل الدائرة المختصة بالتنسيق مع الديوان، ويجوز أن توقع عليه واحدة أو أكثر من الجزاءات التالية:

١. وقف العلاوة الدورية السنوية.

٢. تنزيل الدرجة.

٣. تنزيل الوظيفة.

- إذا قدم عن الموظف المشار إليه في المادة السابقة تقرير ثالث بدرجة ضعيف، يتعين على اللجنة المختصة النظر في فصله.

المواد المتعلقة بتقييم الأداء في اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية

مادة (٤١)

يعد الرئيس المباشر التقرير السنوي بتقدير كفاية الأداء لموظفيه على النموذج المخصص لذلك، ويعتمد من رئيس الدائرة الحكومية المختص، ويدون به كفاءة الموظف وسلوكه ونشاطه وتقدير كفاية أداء الموظف حسب الدرجات المدونة في النموذج، ويراعى في تقييم عمل الموظف إنجازه لواجباته على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة كماً ونوعاً، وتقييم أساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية التي تمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته.

مادة (٤٢)

يقدم الرؤساء المباشرون عن شاغلي الوظائف العليا بيانات سنوية تتعلق بالنواحي الفنية والإدارية القيادية في مباشرتهم لأعمالهم وتعرض هذه البيانات على رئيس الدائرة الحكومية لإقرارها.

مادة (٤٣)

يشكل رئيس الدائرة الحكومية لجان لتدقيق التقارير السنوية بتقدير كفاية الأداء من ثلاثة من كبار موظفي الدائرة الحكومية، يكون أحدهم على الأقل من ذات عمل الموظف، وتعتمد التقارير بعد تدقيقها من رئيس الدائرة الحكومية.

مادة (٤٤)

يكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز وضعيف مسبباً محدداً لعناصر التميز والضعف ومستمداً من ملف خدمة الموظف وفق المعايير التالية :

١. يعتبر من عناصر التمييز الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة والإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه والسلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمرؤوسين والجمهور ومدى الانتظام في العمل واستخدام الحق في الإجازات وعدم توقيع أي جزاءات تأديبية.

٢. يعتبر من عناصر الضعف الأعمال التي تقل عن مستوى الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة وما يثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء أو المرؤوسين أو الجمهور، وسوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة والجزاءات التأديبية الموقعة عليه.

مادة (٤٥)

لا يجوز تقدير كفاية الموظف من الفئات المبينة أدناه بمرتبة ممتاز:

١. الموظف الذي أتاحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح.
٢. الموظف الذي وقع عليه جزاء تأديبي بعقوبة الخصم من أجره لمدة تزيد عن خمسة أيام.

مادة (٤٦)

١. تعلم وحدة شؤون الموظفين بالدائرة الحكومية الموظف بنسخة من التقرير العام لكفاية أدائه بعد اعتماده من الجهة المختصة خلال أسبوع من توقيع رئيس الدائرة الحكومية .
٢. للموظف أن يتظلم من التقرير العام لكفاية أدائه على النموذج المخصص لذلك خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به.

مادة (٤٧)

١. يشكل رئيس الدائرة الحكومية المختص لجنة تظلمات من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم.
٢. يحدد قرار تشكيل لجنة التظلمات إجراءات عملها ومكان وزمان انعقادها.

٣. يكون رئيس وأعضاء لجنة التظلمات على درجة أعلى من درجة الموظف المتظلم.
٤. يكون اجتماع اللجنة صحيحاً بحضور جميع أعضائها وتتخذ قراراتها بالأغلبية .
٥. تقوم اللجنة بفحص ملف الموظف ولها الاستماع إليه ومناقشته في تظلمه وإلى المسؤولين المباشرين عن الموظف.
٦. لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه.

مادة (٤٨)

يقوم رئيس الدائرة الحكومية المعينة:

١. بتبنيه الموظف الحاصل على تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره ويطلب منه تحسين أدائه ويبلغ الديوان بذلك.
٢. إنذار الموظف الحاصل على تقدير بدرجة ضعيف ويطلب منه تحسين أدائه ويبلغ الديوان بذلك.
٣. لرئيس الدائرة الحكومية إيقاف العلاوة الدورية عن الموظف إذا ورد عن الموظف تقرير سنوي بدرجة ضعيف ولحين تحسن أدائه الوظيفي ويبلغ الديوان لإيقافها من تاريخ استحقاقها وذلك لحين حصوله على تقدير متوسط فما فوق ويشعر وزارة المالية بذلك.

مادة (٤٩)

١. تضع الدائرة الحكومية المختصة التقرير السنوي بتقدير كفاية الأداء عن الموظف المنتدب منها بعد أخذ رأي الدائرة الحكومية أو الجهة التي انتدب إليها كتابة.
٢. يشترط لإعداد نموذج تقرير كفاية الأداء للموظف أن يعمل الموظف فعلاً في الدائرة الحكومية مدة لا تقل عن تسعين يوماً متصلة خلال السنة.

مادة (٥٠)

١. يشكل رئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لجنة للنظر في وضع الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتاليين بدرجة ضعيف، أو حصل على تقدير ثالث بدرجة ضعيف، ويحدد القرار إجراءات عمل اللجنة ومكان وزمان انعقادها على أن لا يكون من بين أعضاء اللجنة من وضع تقييم الموظف .

٢. تقوم اللجنة بفحص ملف الموظف، ولها الاستماع إليه ومناقشته، ومن ترى الاستماع إليه ويكون اجتماع اللجنة صحيحاً بحضور جميع أعضائها وتتخذ قراراتها بالأغلبية وإذا تساوت آراء أعضاء اللجنة يؤخذ برأي الجانب الذي منه الرئيس وتكون قراراتها نهائية ويبلغ الديوان بها، وهو الذي يبلغ وزارة المالية .

٣. يجوز للجنة أن توقع على الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتاليين بدرجة ضعيف واحدة أو أكثر من الجزاءات التالية:

أ) وقف العلاوة الدورية السنوية.

ب) تنزيل الدرجة.

ج) تنزيل الوظيفة.

٤. إذا قدم عن الموظف تقرير ثالث بدرجة ضعيف، يتعين على اللجنة المختصة النظر في فصله من الخدمة المدنية.

مادة (٥١)

يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير الكفاية شهادة تقدير من رئيس الدائرة الحكومية المختص، ويعلن اسمه في لوحة الإعلانات المعدة لذلك بالدائرة الحكومية المختصة، والديوان وفي كل إدارة يتبعها الموظف ولا يرفع الإعلان إلا بعد مضي خمسة عشر يوماً.

طريقة تقييم الأداء:

يقوم المسؤول بتقييم أداء الموظفين من خلال الدخول إلى موقع ديوان الموظفين العام من الشبكة العنكبوتية، ثم الدخول على خانة تقييم الأداء، ومن ثم ادخال رقم هوية المقيم، وادخال كلمة السر الخاصة به، فتظهر اسماء الموظفين المطلوب تقييمهم، والذين هم تحت المسؤولية المباشرة لهذا المقيم، فيبدأ المُقيّم بالضغط على اسم كل موظف، فيظهر نموذج التقييم الخاص به، ويبدأ المقيم بوضع الدرجات المستحقة لهذا الموظف، وهي من مئة درجة عن كل بند .

تبدأ عملية تقييم الأداء في ١/٤ وتستمر حتي ٣/٢٢، ثم يتم انتهاء عملية تقييم الأداء، حيث لا يستطيع المسؤول تعديل أي تقييم بعد هذه الفترة، وبنفس التواريخ السابقة يتم تشكيل لجان التدقيق، والتي تتولي مهمة التدقيق على تقييم الأداء ثم تبدأ لجان التدقيق عملها في ٣/٢٣ وحتى ٤/٩، بعد ذلك يتم عرض النتائج على الوزير لاعتمادها، وذلك من تاريخ ٤/١٢ حتي ٤/٢١، ثم يتم عرض نتائج التقييم للموظفين على موقع ديوان الموظفين العام، حتي يتمكنوا من معرفة الدرجة التي حصلوا عليها والاعتراض على نتيجة تقييمهم إذا لزم الأمر وذلك من تاريخ ٤/٢٢ حتي ٥/١٣، من نفس حساب الموظف الخاص خانة التظلمات، ومن ثم يتم تشكيل لجنة خاصة بالتظلمات من نفس الوزارة للنظر في اعتراضات الموظفين من تاريخ ٥/١٤ حتي ٥/٢٠، ثم تبدأ لجنة التظلمات عملها بتاريخ ٥/٢٤ حتي ٦/٣٠، ثم يتم عرض النتائج مرة أخرى علي الوزير لاعتمادها من ٧/١ حتي ٧/١١، وفي حالة اقرار اللجنة تعديل التقييم لموظف ما يتم فتح نظام تقييم الأداء من قبل ديوان الموظفين العام لهذه اللجنة لعمل التعديلات اللازمة، وذلك بنفس الفترة السابقة (مقابلة شخصية مع السيدة : مروة رزق زيدية مديرة مدرسة دلال المغربي الثانوية أ للبنات في منطقة الشجاعة بتاريخ ٢٨/٥/٢٠١٥ م) .

- الفترات الزمنية لعملية تقييم الأداء من بدايتها وحتى اعتمادها

جدول رقم (٧)

الفترات الزمنية لعملية تقييم الأداء من بدايتها وحتى اعتمادها

م.	النشاط	تاريخ بداية النشاط	تاريخ انتهاء النشاط
1	فترة التقييم	04/01/2015	22/03/2015
2	تشكيل لجان التدقيق	04/01/2015	22/03/2015
3	عمل لجان التدقيق	23/03/2015	09/04/2015
4	اعتماد الوزير لعمل لجنة التدقيق	12/04/2015	21/04/2015
5	فترة التظلمات	22/04/2015	13/05/2015
6	تشكيل لجنة التظلمات	14/05/2015	20/05/2015
7	عمل لجنة التظلمات	24/05/2015	30/06/2015
8	اعتماد الوزير لنتائج لجنة التظلمات	01/07/2015	11/07/2015
9	اعتماد التقييم النهائي	01/07/2015	11/07/2015

(موقع ديوان الموظفين العام ، بتاريخ ٢٨/٥/٢٠١٥م)

الملخص

يحرص ديوان الموظفين العام على تحقيق العلاقة التكاملية مع كافة مؤسسات القطاع العام، لأنه سيثمر بتحقيق

الانجاز للصالح العام، ونيل رضا المواطن الفلسطيني عن الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة.

وكان من أهم انجازات ديوان الموظفين العام ضبط عملية التعيين، والترقية، وتطوير الإدارات الحكومية، وضبط عملية

الدوام في المؤسسات من خلال مئات الجولات الرقابية التي ينظمها على المؤسسات والدوائر الحكومية، وإيجاد الحلول

الإدارية الناجحة للعديد من القضايا العالقة بما يتماشى مع قانون الخدمة المدنية، بالإضافة الى الدورات التدريبية

المستمرة من أجل تطوير قدرات الموظفين.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

١. المقدمة
٢. أولاً : الدراسات المحلية
٣. ثانياً : الدراسات العربية
٤. ثالثاً : الدراسات الأجنبية
٥. رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة
٦. خامساً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تقييم الأداء وعلاقته بتطوير الموارد البشرية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة حيث بلغ عدد الدراسات (٢٤) دراسة مقسمة إلى (دراسات فلسطينية- دراسات عربية - دراسات أجنبية).

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

١. دراسة عبد الحي (٢٠١٥) بعنوان : " درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- إن درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.92 %)
- إن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (79.05 %)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن نظام تقييم الأداء تعزى للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).

• توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة رضاهم عن تقييم الأداء ومتوسط تقديراتهم لدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

٢. دراسة زقوت (٢٠١٣) بعنوان: "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وتبين علاقته بقدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين، واكتشاف الاستراتيجية المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعرف على طرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية.

أيضاً هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب تطوير الخطط المخصصة للتعامل مع العجز / الفائض في الموظفين لتقديم التوصيات والنصائح التي بدورها سوف تساهم في زيادة قدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الغير حكومية وعددها ٨٨٧ مؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من ٥٦ مؤسسة التي انطبقت عليها الشروط التالية:

- عدد الموظفين يزيد عن خمسة عشر موظفاً، والمصروفات تزيد عن ١,٠٠٠,٠٠٠ شيكل وسنوات الخبرة تزيد عن خمس سنوات ولقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

* المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة تمتاز بقدرتها على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين .

* وجود علاقة إيجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

* تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ويتم إتباع طرق عدة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وللتنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية كما تتصف بإتباعها طرق عادلة للاختيار والتوظيف.

* تطوير الخطط للتعامل مع العجز / الفائض في الموظفين .

٣.دراسة مرتجى (2013) بعنوان " :فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظات غزة - "فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نتيجة آخر تقييم لأداء المعلم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانتيين لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2011م -2012م)والبالغ عددهم (1384) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من (325) معلم أ ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بنسبة (23.4 %) من مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

1-درجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (63.5 %) وبدرجة متوسطة.

2-درجة تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً.

3-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة فاعلية نظام تقييم الأداء السنوي للمعلمين وتقديراتهم لمستوى أدائهم الوظيفي.

٤.دراسة أبو رزق (2012) بعنوان " :نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره -فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (200) مدير ومديرة، كما قام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

1-انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء.

2-انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لأهداف نظام تقييم الأداء.

3-جاءت تقديرات مديري ومديرات المدارس لأدوات جمع البيانات دون المتوقع كذلك بالنسبة لنتائج التقييم وفريق التقييم والفريق الاستشاري.

٥. دراسة عمار(٢٠١٢) بعنوان : " مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن

نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عف الظاهرة وتفسيرها ، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة ٣٠٢ مفردة، وهي تمثل حوالي ٤٦% من مجتمع الدراسة الذي يتكون من ٦٦٣ موظف وهم الموظفين الإداريين في دائرة التعليم والمؤسسات التابعة لها بالإضافة إلى جميع موظفي دائرة الموارد البشرية في الأونروا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية.
 ٢. هناك ارتباط موجب (علاقة طردية) بين تحقيق نظام (E-HRM) للمزايا التي تتمثل في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وفعالية الاتصالات والشفافية وبين رضا الموظفين عنه.
 ٣. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول مدى رضا الموظفين عن نظام (E-HRM) تعزي إلى العمر أو الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو دائرة العمل.
 ٦. دراسة شاهين (٢٠١٠) بعنوان: (مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية و الأزهر)).
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين (فعالية و عدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية) في كل من الجامعة الإسلامية وجامعه الأزهر:
- * وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية.
- * مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين، وظهر مستوى الثقة التنظيمي مرتفعا في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعه الأزهر.
- * عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.

٧. دراسة أبو شرح (٢٠١٠) بعنوان : "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة 95.5 %

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- 2- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
- 4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
- 5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول مجال " مستوى الأداء الوظيفي " تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي.

٨.دراسة أبو حطب (٢٠٠٩) بعنوان : (فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين) (حاله دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء، وذلك من خلال التعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة في عملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

* إن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحاليل الوظيفية، والمعايير المستخدمة أساليب التقييم المستخدمة التغذية الراجعة مهنية نظام تقييم مستوى الأداء.

* بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

* الأساليب المستخدمة في عملية تقييم داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

* آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة.

* انه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.

* أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية، وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

ثانياً: الدراسات العربية:

١. دراسة المعشر والطراونة (2014) بعنوان: " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية: دراسة

تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن "الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية تم توزيعها على أفراد العينة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقافة التنظيمية في المديريات التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.
- وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقافة التنظيمية.

٢. دراسة القاضي (٢٠١٢) بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية بالموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها:

* يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0.05 \leq 0$).

* يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

* لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

* يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

٣.دراسة الدايني (٢٠١٠) بعنوان : "أثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين اداء المنظمة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣١) فقرة لجمع المعلومات الاولى من عينة الدراسة المكونة من (٢١٤) مفردة. وبعد اجراء عملية التحليل الاحصائية لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

- أن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً.
- أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- أن مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الادارة التكنولوجية (التكنولوجية ، والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الادارة التكنولوجية (التكنولوجية ، والمالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الادارة التكنولوجية (التكنولوجية ، والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

٤. دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي -

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الكويتية"

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم

الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي وكانت علاقة إيجابية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة

المكونة من (٢٥٣) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

٥. دراسة الرعدان (٢٠٠٩) بعنوان : "دور تقارير الاداء في ترشيد قرارات الترقيات الوظيفية بمستشفى قوى الأمن

الداخلي بالرياض"

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المدنيين بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض على مختلف المستويات الادارية (مدير - طبيب - تمريض - فني - موظف اداري) والبالغ عددهم (٢٨٨٠) موظفاً ، حيث تم الحصول على عينة الدراسة حيث بلغت (٣٧٨) فرداً.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود نموذج موحد لتقييم الأداء الوظيفي في ظل وجود وظائف متنوعة.
- أن هناك جمود في شروط الترقّيات الوظيفية بما لا يتناسب مع أهداف العمل المتغيرة.
- وجود آثار سلبية تترتب على تقييم الأداء الوظيفي الغير موضوعي بما ينعكس على عدم موضوعية ترشيد قرارات الترقّيات الوظيفية.
- أن هناك غموض في الوصف الوظيفي ونقص في البيانات لدى المديرين عن أداء مرؤوسيه في المستشفى.

٦. دراسة الرسول، وكاظم (٢٠٠٩) بعنوان: (تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية).

تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدواتها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (٩٠) استمارة تم اعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية.

وخلصت الدراسة الى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والايجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

٧. دراسة الجويدي (٢٠٠٧) بعنوان: (التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها ، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة بالمملكة العربية السعودية، أجريت الدراسة بنظام المسح الشامل وعلى عينة قوامها (١٢٠) موظف تم اختيارهم من خلال توزيع استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها:

- عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مناسبة لطبيعة الوظيفة.
- لا يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم.
- لا تعمل تقارير الأداء السنوية على تحفيز الموظفين.
- ليس هناك عدالة في عملية التقييم.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

1.Sani, Abdulkader, D Study (2012)

(SHRM and Organizational Performance in of Organizational Climate)

تناولت الدراسة أثر ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، وكذلك دراسة ما اذا كانت فعالية ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. تكون مجتمع الدراسة من (١٨) شركة تأمين عاملة نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل

(الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

● ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف.

● العريف الواضح للعمل هو المفتاح الرئيسي لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا.

● وجود علاقة متوسطة لمدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل.

2.Adhikari Study : (2010)

"Human resource development (HDR) for performance management: The case of Nepalese organizations "

هدفت الدراسة الى بيان أثر تطوير الموارد البشرية على إدارة الأداء في المنظمات النيبالية. وقد اتبعت الدراسة منهج المسح الميداني.

ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة هو وجود تأثير دال معنوياً بين تطوير الموارد البشرية والأداء المنظمي

3.Khera Study (2010)

(Human resource practices and their impact on employee productivity: A perceptual analysis of private, public and foreign Bank Employees in India)

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة (١٧) ممارسة منها الاستقطاب، التعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب.

وتناولت عينة من (١٨٤) من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام)

باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط Duncan's mean Test

وخلصت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير .

4.Williams Study : (2009)

"An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School

leaders licensure Consortium Standards".

"تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس" .

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير ISLLC لقادة المدارس من خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة خاصة للتقويم الذاتي وتتكون من (179) بنداً تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير ISLLC لقادة المدارس، طُبقت مرتان، قبل التدريب والأخرى بعد التدريب.

تكونت عينة الدراسة من (16) مديراً متدرباً ومسجلاً في الدورة التدريبية لمدة سنة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. أن النموذج الحالي والسائد في تقويم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب.

٢. ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين خبراء بمهارات القيادة وتم إكسابهم المهارات

الضرورية التي تمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة، في برامج إعداد الإدارة المدرسية.

٣. عندما يتم إشراك المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم فإن ذلك يمكنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

5. Ahktar, Ding, Ge Study (2008)

(Strategic and HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises)

اذ تناولت الدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصين. وتناولت الدراسة الممارسات التالية (التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، الأمن الوظيفي، والوصف الوظيفي، ومشاركة الأرباح) اشتملت الدراسة على (٤٦٥) منظمة، إذ استخدمت استبانتان وزعت على المديرين العاملين ومديري الموارد البشرية. استخدمت الدراسة الارتباط والاحصاء الوصفي لقياس أثر المتغيرات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الممارسات المتعلقة بـ(التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء) كان لها أثر على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات.
- كما تبين بأن الأمان الوظيفي كان لها أثر على زيادة الانتاج/الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي.

6. Shahzad et al. Study (2008)

(Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan)

هدفت الدراسة الي تبين ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية، واستخدمت الدراسة على (١٢) جامعة غطت (٩٤) عضو هيئة تدريس.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية واضحة لثلاث من ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وهذه الممارسات هي التعويضات، تعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

7. kock study (2004)

(The level of job satisfaction for performance evaluation processes)

دراسة كوك ترجمة خازن (٢٠٠٤): دراسة بعنوان: " مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي من 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 (٣٨٢) مؤسسة في أمريكا، وجد أن العدالة والثقة في النظام من أهم المميزات التي تبعث على الرضا بين الموظفين، ومن أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أنه يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن الموظف يقوم بعملية التقييم للآخرين بينما في نفس الوقت يتم تقييمه من قبل الآخرين فإن ذلك يزيد من مستوى الرضا عدا عن كون الموظف يتم تقييمه فقط من قبل الآخرين.

8. Count's Study (2004)

(Police office performance appraisal system: how good are they?).

(نظام تقييم أداء مراكز الشرطة: كيف هي جودتهم؟).

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مراكز الشرطة في بلديات كندا.

أجريت الدراسة على مجموعة من ضباط الشرطة من رتب مختلفة يمثلون (١٥) قسم شرطة من شرطة بلديات كندا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن آراءهم.
- لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم.
- لقد بينت الغالبية العظمى من الضباط أن المشرفين لم يتلقوا إلا القليل من التدريب.

9. Rusli Ahmed and Nur A. Ali Study (2004)

(Performance appraisal decision in Malaysian public service)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طرق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء وطرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدون بها بجدارة.
- عدم وضوح وعدم مقدرة على الفهم للمفاهيم العامة.
- التعقيدات المصاحبة للعمليات من قبل المقيمين المبتدئين.

رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات السابقة لموضوع تقييم الأداء الوظيفي وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة، منها ما ركز على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، ومنها ما ركز على أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية، ومنها ما ركز على الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، كما تناولت بعض الدراسات مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء، ومنها ما ركز على المشاركة في عملية تقييم الأداء وردة فعل الموظف. أما في هذه الدراسة فقد ركزت على نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام وأثره على تنمية وتطوير الموارد البشرية.

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة في مجال تقييم الأداء وجدنا أن أغلب الدراسات أشارت إلى أن نظم تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة، ليس فقط لأنها توفر المعلومات اللازمة للعديد من القرارات سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، بل بسبب تأثيرها المحتمل على إرضاء العاملين ودفعهم للعمل على أحسن وجه. كما وأشارت بعض الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه نظام تقييم الأداء مثل افتقار أنظمة تقييم الأداء إلى معايير موضوعية، وعدم توفر الوسائل الملائمة لجمع المعلومات، وضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، وذلك بسبب وجود عدم ثقة عند البعض في نظام تقييم الأداء والمؤسسة إلى جانب وجود فجوات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وتأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن مدى فاعلية نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام ودوره في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (من وجهة نظر المقيمين)، وعمل مقارنة بين نظام تقييم الأداء القديم والنظام المحوسب الجديد، ومن ثم الوقوف على نقاط القوة والضعف ومعرفة الأسباب التي أدت إلى نقاط الضعف والقوة ومحاولة تقديم مقترحات بخصوص تحسين ومعالجة أسباب نقاط الضعف.

كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في معرفة آراء العاملين في نظام تقييم الأداء في القطاعات المختلفة. كما يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات لتلك الدراسات عند مناقشة نتائج وتوصيات هذه الدراسة ومقارنتها بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

ويعتقد الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بأنها تخص شريحة كبيرة جداً من العاملين في السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم ما تم الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- توضيح مشكلة البحث بشكل واضح.

٢- توضيح أهمية وأهداف البحث.

٣- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال البحث.

٤- تحديد متغيرات البحث التي سيتم تناولها أثناء استكمالها.

٥- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.

جدول رقم (٨): الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
• ركزت على: - مدى فاعلية نظام تقييم الأداء - مستوى أداء العاملين - ممارسات ادارة الموارد البشرية - تقارير الأداء - أثر الحوافز على الأداء الوظيفي - عدالة وثقة نظام تقييم الأداء - مستوى الرضا الوظيفي - مشاركة الموظفين في تقييم الأداء	عدم تطرق الدراسات السابقة إلى النظام الجديد لديوان الموظفين العام - حوسبة نماذج تقييم الأداء. - معايير التقييم. - عدد نماذج التقييم. - مبررات التقييم. - ترشيح الدورات التدريبية. -مراحل تقييم الأداء.	- سيتم التركيز خلال هذه الدراسة على نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام بكل جوانبه ودوره في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية . - سيتم التركيز على فئة المقيمين في الوزارات الفلسطينية .

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

١. المقدمة
٢. منهج الدراسة
٣. مجتمع الدراسة
٤. عينة الدراسة
٥. صدق وثبات الاستبانة
٦. المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة حيث قام بإعدادها بما يخدم دراسته واعتمادها من عدد من المحكمين. وقد قام الباحث باختيار أداة الدراسة (الاستبانة) لأنها أكثر الوسائل اقتصادية فهي غير مكلفة مقارنة بوسائل أخرى، كذلك هي وسيلة مرنة يمكن إرسالها للعاملين في مناطق جغرافية مختلفة، وإيضاً توفر السرية المطلوبة لإجابات العاملين مما يشجعهم للإدلاء بآرائهم دون خوف.

مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين من البيانات:

١- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج : (Statistical SPSS Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢- **البيانات الثانوية:** لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق للتعرف على دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في بعد الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الحكومية الإشرافية الذين يقومون بعملية تقييم الأداء (رئيس شعبة فما فوق)، ويقدر عددهم بـ (٢٩١٨) موظفاً العاملين بالقطاع المدني بقطاع غزة (ديوان الموظفين العام، ٢٠١٥) .

والجدول التالي يوضح العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية بقطاع غزة (مجتمع الدراسة):

جدول رقم (٩): العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية بقطاع غزة (مجتمع الدراسة)

م	الوزارة	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	المجموع
١	وزارة الصحة	٤٨٢	٧٠٨	١٨٢	٢	١٥	١٣٨٩
٢	وزارة التربية والتعليم العالي	١٨	٤٩٥	٦٣	٢	١٤	٥٩٢
٣	وزارة الداخلية	٨	٥٨	٧١	٦	٥	١٤٨
٤	وزارة الأوقاف	١٢	٥١	٣٤	٤	٩	١١٠
٥	وزارة المالية	٤	٢٠	٦٩	١	١٣	١٠٧

م	الوزارة	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	المجموع
٦	وزارة الزراعة	١٥	١٥	٣٥	١	٥	٧١
٧	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	٦	٢٢	٢٦	٢	٢	٥٨
٨	وزارة الاقتصاد الوطني	٧	١٩	٢٣	٤	٥	٥٨
٩	وزارة الأشغال العامة والإسكان	٦	١٤	٢٦	٢	٦	٥٤
١٠	وزارة الشؤون الاجتماعية	٥	٢٠	٢١	٣	٤	٥٣
١١	وزارة العمل	٩	١٥	٢٤	—	٥	٥٣
١٢	وزارة الشباب والرياضة	١١	١٥	١٤	٣	٥	٤٨
١٣	وزاره الحكم المحلي	٥	٨	١٤	٤	١٠	٤١
١٤	وزارة النقل والمواصلات	٢	١٥	١٢	٢	٤	٣٥
١٥	وزارة العدل	١	٧	٥	—	٦	١٩
١٦	وزارة التخطيط	—	٧	٥	٢	٣	١٧
١٧	وزارة شئون الأسرى والمحربين	—	٥	٦	٢	٢	١٥
١٨	وزارة الثقافة	—	٦	١	٥	٢	١٤
١٩	وزارة الإعلام	—	—	٦	٤	٢	١٢
٢٠	وزارة الشؤون الخارجية	١	٢	٣	٢	٥	١٣
٢١	وزارة شؤون المرأة	—	٢	٣	٣	—	٨
٢٢	وزارة السياحة والآثار	—	—	٢	١	—	٣
المجموع							٢٩١٨

المصدر : ديوان الموظفين العام

عينة الدراسة:

١ - تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفاً من الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة على أن يتم استثنائهم من العينة الفعلية ، ذلك بهدف التأكد من خصائص أداة الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة ، حيث استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية المنتظمة ، وتم اختيار الموظفين بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، وتم تحديد العدد والحجم وفق نسبة

عدد كل وزارة من مجموع الوزارات الكلي حيث تم اختيار نسبة ٥% والبالغ عددهم (٣٦٨)، من رئيس شعبة وحتى وكيل وزارة حسب المسح الشامل للعينة وذلك

حسب المعادلة التالية :

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية: (Moore et.al.2003)

$$(1) \quad n = \frac{\left[Z \right]^2}{2}$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $Z = 2.05$ لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$)

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$(2) \quad \text{المعدل } n = \frac{n N}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (١) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{2.054}{2 \times 0.05} \right)^2 \approx$$

حيث إن مجتمع الدراسة $N = 2918$ ، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (٢) يساوي:

$$\text{المعدل } n = \frac{421 \times 2918}{2918 + 421 - 1} = \frac{1251212}{3392} \approx 368$$

ملاحظة /

- تم توزيع كمية كبيرة من الاستبانات وذلك خوفاً من عدم التمكن من إعادة جمعها، وبجهود بعض الأخوة تم جمع عدد (٣٧٨) استبانة، وهذا العدد خضع للتحليل الإحصائي وهو أكثر بقليل من عدد الاستبانات الناتج من المعادلة.

- لم يتمكن الباحث من إعادة أي استمارة تم تسليمها لوكلاء الوزارات وذلك لانشغالهم الدائم.

٢- **تكونت العينة الفعلية من (٣٧٨)** موظفاً من العاملين بالوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية في محافظات غزة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (١٠)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	298	78.84
أنثى	80	21.16
المجموع	378	100.00

بين الجدول السابق أن الذكور حصلوا على المرتبة الأولى في نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع ونسبة ٧٨,٨٤%، والإناث بنسبة ٢١,١٦% في المرتبة الثانية ، وهذه النتيجة نتيجة منطقية لأن عدد الموظفين الذكور اكبر من عدد الإناث بشكل عام.

جدول رقم (١١)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	62	16.40
٢٥-أقل من ٣٠ سنة	99	26.19
٣٠-أقل من ٣٥ سنة	51	13.49
٣٥-أقل من ٤٠ سنة	74	19.58
٤٠ سنة فما فوق	92	24.34
المجموع	378	100.00

بين الجدول السابق أن نسبة من أعمارهم ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة حصلت على المرتبة الأولى ، وأن نسبة من أعمارهم ٤٠ سنة إلى ٥٠ سنة فأكثر حصلت على المرتبة الثانية ، وأن نسبة من هم أعمارهم ٣٥ سنة إلى أقل ٤٠ سنة حصلت على المرتبة الثالثة ، وأن نسبة من أعمارهم أقل من ٢٥ سنة حصلت على المرتبة الرابعة ، فيما حصل نسبة من هم أعمارهم ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة على المرتبة الأخيرة ، وتشير النتائج السابقة إلى أن السمة الغالبة على أعمار المبحوثين هي الأعمار الشابة .

جدول رقم (١٢)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	
10.58	40	دبلوم فما فوق
71.69	271	بكالوريوس
16.40	62	ماجستير
1.32	5	دكتوراه
100.00	378	المجموع

بين الجدول السابق أن فئة حملة شهادة البكالوريوس حصلت على المرتبة الأولى ، والماجستير على المرتبة الثانية ، والدبلوم على المرتبة الثالثة ، وحصلت حملة الدكتوراه على المرتبة الأخيرة، وتعتبر هذه النتائج منطقية كون العدد الأكبر من العاملين هم من حملة البكالوريوس، كون أغلب الاحتياجات الحكومية من الوظائف الشاغرة هم من حملة شهادات البكالوريوس وأن هذه الوظائف بالغالبية هي وظائف تنفيذية وليست إشرافية.

جدول رقم (١٣)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	
23.54	89	رئيس شعبة
43.92	166	رئيس قسم
25.40	96	مدير دائرة
2.38	9	نائب مدير عام
4.76	18	مدير عام
100.00	378	المجموع

بين الجدول السابق أن أصحاب المسميات الوظيفية بدرجة رئيس قسم حصلت على المرتبة الأولى، وفئة مدير دائرة حصلت على المرتبة الثانية، وفئة رئيس شعبة على المرتبة الثالثة، وحصلت فئة مدير عام على المرتبة الرابعة، وفئة نائب مدير عام على المرتبة الأخيرة، وتعتبر هذه النتائج منطقية كون العدد الأكبر من فئات عينة الدراسة هم رؤساء أقسام .

جدول رقم (١٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	
12.43	47	أقل من ٥ سنوات
49.21	186	٥-أقل من ١٠ سنوات
15.08	57	١٠- أقل من ١٥ سنة
23.28	88	١٥ سنة فأكثر
100.00	378	المجموع

بين الجدول السابق أن من يمتلكون خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات حصلت على المرتبة الأولى، فيما حصل من يمتلك خبرة ١٥ سنة فأكثر على المرتبة الثانية، وحصل من يملك خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة على المرتبة الثالثة، فيما حصل من يملك خبرة أقل من ٥ سنوات على المرتبة الأخيرة، وتعتبر هذه النتيجة منطقية لأن غالبية التعيينات بعد أحداث الانقسام عام ٢٠٠٧.

اعداد أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

-تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

-صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

-إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (٧٠) فقرة والملحق رقم (٢) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

-تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبانة على (١٠) من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والملحق رقم (١) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (٦٦) فقرة موزعة على قسمين **القسم الأول: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام** ويتكون من (٣٧) فقرة، **والقسم الثاني: تطوير الموارد البشرية** ويتكون من (٢٩) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) أعطيت الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (٣٧، ١٨٥) درجة لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام، و(٢٩، ١٤٥) درجة لاستبانة تطوير الموارد البشرية، والملحق رقم (٢) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

-توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (٣٧) فقرة موزعة على ستة مجالات كالتالي:

جدول رقم (١٥)

يوضح توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

عدد الفقرات		
٦	حوسبة نماذج تقييم الأداء	القسم الأول: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام
٦	معايير التقييم	
٥	عدد نماذج التقييم	
١٠	مبررات التقييم	
٥	الدورات المرشحة للموظف	
٥	مراحل تقييم الأداء	
٣٧	الدرجة الكلية	

القسم الثالث: يتكون من (٢٩) فقرة تمثل استبانة تطوير الموارد البشرية.

صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

أولاً: من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة،

وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

أ- نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام

الجدول (١٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم.	0.438	دالة عند ٠,٠٥
٢.	الموظفون على علم بكافة أبعاد نموذج تقييم الأداء.	0.597	دالة عند ٠,٠١
٣.	ساهم نظام تقييم الأداء في سرعة إنجاز عملية التقييم.	0.534	دالة عند ٠,٠١
٤.	يحتاج نظام تقييم الأداء إلى بعض التحسينات.	0.853	دالة عند ٠,٠١
٥.	تلقيت دورات أو محاضرات عن نظام تقييم الأداء المعمول به.	0.901	دالة عند ٠,٠١
٦.	تعتبر نفسك ملماً بكافة تفاصيل النموذج المحسوب.	0.691	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١ و ٠,٠٥)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٣٨-٠,٩٠١) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (١٧)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: معايير التقييم مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	معايير تقييم الأداء شاملة.	0.726	دالة عند ٠,٠١
٢.	معايير نموذج تقييم الأداء قادرة على قياس الأداء الفعلي.	0.838	دالة عند ٠,٠١
٣.	معايير تقييم الأداء موضوعة من قبل خبراء.	0.848	دالة عند ٠,٠١
٤.	تركز معايير تقييم الأداء على تطوير الموارد البشرية.	0.751	دالة عند ٠,٠١

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٥.	تأخذ معايير تقييم الأداء بالحسبان الوصف الوظيفي لكل وظيفة.	0.739	دالة عند ٠,٠١
٦.	يوجد فهم واضح لمعايير تقييم الأداء.	0.866	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٥١-٠,٨٦٦)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (١٨)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: عدد نماذج التقييم مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	زيادة عدد نماذج تقييم الأداء يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء.	0.798	دالة عند ٠,٠١
٢.	تغطي نماذج تقييم الأداء كافة الوظائف.	0.739	دالة عند ٠,٠١
٣.	تشكل كثرة النماذج عبء على المسؤول.	0.780	دالة عند ٠,٠١
٤.	يؤدي زيادة عدد نماذج تقييم الأداء الى الموضوعية في عملية التقييم.	0.772	دالة عند ٠,٠١
٥.	اختلاف نماذج تقييم الأداء تأتي في مصلحة الموظف.	0.792	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٣٩-٠,٧٩٨)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (١٩)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: مبررات التقييم مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	مبررات تقييم الأداء تستند على وثائق واضحة.	0.869	دالة عند ٠,٠١
٢.	مبررات حصول الموظف على التقييم الذي يستحقه مقبولة.	0.747	دالة عند ٠,٠١
٣.	مبررات تقييم الأداء توضح قياس أداء الموظفين بشكل موضوعي.	0.791	دالة عند ٠,٠١
٤.	نظام تقييم الأداء قادر على تطوير أداء الموارد البشرية.	0.873	دالة عند ٠,٠١
٥.	مبررات تقييم الأداء تساهم في ترقية الموظفين.	0.734	دالة عند ٠,٠١
٦.	يوجد في نظام تقييم الأداء مبررات تساهم في عمليات النقل والتعيين.	0.828	دالة عند ٠,٠١
٧.	مبررات تقييم الأداء تساهم في مبدأ الثواب والعقاب للموظفين.	0.817	دالة عند ٠,٠١
٨.	مبررات نظام تقييم الأداء توضح نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين بشكل موضوعي.	0.847	دالة عند ٠,٠١
٩.	العلاقات الشخصية تؤثر على نزاهة تقييم الأداء.	0.669	دالة عند ٠,٠١
١٠.	يرغب الموظف بزيادة نسبة تقييم أدائه السنوي.	0.719	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٦٩-٠,٨٧٣)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (٢٠)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس: الدورات المرشحة للموظف مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف.	0.881	دالة عند ٠,٠١
٢.	الدورات التدريبية بالنظام كافية.	0.761	دالة عند ٠,٠١
٣.	الدورات التدريبية الموجودة بالنظام متجددة كل سنة.	0.853	دالة عند ٠,٠١
٤.	يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات الحقيقية للموظفين.	0.834	دالة عند ٠,٠١
٥.	الدورات التدريبية المتوفرة في النظام تغطي نقاط القوة والضعف لدى الموظف.	0.889	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦١-٠,٨٨٩) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (٢١)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس: مراحل تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين.	0.378	دالة عند ٠,٠٥
٢.	تعمل لجنة تدقيق تقييم الأداء بمهنية.	0.789	دالة عند ٠,٠١
٣.	مدة اعتراض الموظف على نتيجة التقييم كافية.	0.445	دالة عند ٠,٠٥
٤.	تعالج اللجنة المشكلة لدراسة التظلمات واعتراضات الموظفين بموضوعية.	0.852	دالة عند ٠,٠١
٥.	تعتبر مراحل تقييم الأداء مرتبة بشكل منهجي.	0.875	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ، ٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٧٨-٠,٨٧٥) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول يوضح ذلك.

الجدول (٢٢)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

مراحل تقييم الأداء	الدورات المرشحة للموظف	مبررات التقييم	عدد نماذج التقييم	معايير التقييم	حوسبة نماذج تقييم الأداء	الدرجة الكلية للاستبانة	
					1	**0.742	حوسبة نماذج تقييم الأداء
				1	**0.639	**0.920	معايير التقييم
			1	**0.672	**0.538	**0.779	عدد نماذج التقييم
		1	**0.597	**0.829	**0.564	**0.913	مبررات التقييم
	1	**0.739	**0.660	**0.751	*0.461	**0.847	الدورات المرشحة للموظف
1	**0.527	**0.553	**0.639	**0.647	**0.625	**0.745	مراحل تقييم الأداء

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة

احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- تطوير المواد البشرية

الجدول (٢٣)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات استبانة تطوير الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	يوجد في المؤسسة تخطيط للموارد البشرية.	0.777	دالة عند ٠,٠١
٢.	يتم استقطاب الكفاءات المميزة داخل المؤسسة.	0.752	دالة عند ٠,٠١
٣.	يتم تجديد مستمر للكفاءات البشرية المطلوبة.	0.862	دالة عند ٠,٠١
٤.	يتم رسم مسار تدريبي واضح للعاملين.	0.725	دالة عند ٠,٠١
٥.	يستطيع الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه.	0.603	دالة عند ٠,٠١
٦.	يتم تدريب الموظفين على كيفية تطوير مهامهم.	0.657	دالة عند ٠,٠١
٧.	يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع الزملاء.	0.504	دالة عند ٠,٠١
٨.	الموظفون لديهم القدرة الكافية على حل مشكلات العمل.	0.520	دالة عند ٠,٠١
٩.	يستطيع الموظفون تطوير طريقة عملهم.	0.558	دالة عند ٠,٠١
١٠.	يتميز الموظفون بوضع حلول ابتكاريه لمشاكل العمل.	0.529	دالة عند ٠,٠١

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١١.	يتمتع الموظفون باستقرار نفسي في العمل.	0.617	دالة عند ٠,٠١
١٢.	يقوم الموظفون بتنفيذ أعمالهم وفق خطط معتمدة.	0.738	دالة عند ٠,٠١
١٣.	ترتبط الترقيات بإنجازات الموظف في المؤسسة.	0.805	دالة عند ٠,٠١
١٤.	يتم مراجعة مهام وإنجازات الموظف بشكل دوري.	0.781	دالة عند ٠,٠١
١٥.	يحصل الموظفون على دورات كافية خلال السنة.	0.758	دالة عند ٠,٠١
١٦.	يحصل الموظفون على دورات متخصصة خلال السنة.	0.757	دالة عند ٠,٠١
١٧.	يوجد تحفيز مستمر للموظفين.	0.825	دالة عند ٠,٠١
١٨.	يتم عقد لقاءات دورية بشأن عملية تطوير المؤسسة بين المدراء والموظفين.	0.806	دالة عند ٠,٠١
١٩.	يتم منح الموظفون السلطة الكافية لأداء أعمالهم.	0.723	دالة عند ٠,٠١
٢٠.	يتم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار في المؤسسة.	0.799	دالة عند ٠,٠١
٢١.	يتم تزويد الموظفين بوسائل اتصال لحل مشكلات العمل.	0.546	دالة عند ٠,٠١
٢٢.	يُكرم الموظف الذي يحصل على امتياز في تقييم الأداء.	0.717	دالة عند ٠,٠١
٢٣.	يتم ابتعاث الموظفين ذوي الكفاءات لدورات خارجية.	0.598	دالة عند ٠,٠١
٢٤.	يتم قياس أثر التدريب على الموظفين.	0.599	دالة عند ٠,٠١
٢٥.	يتم إشراك الموظفين في فرق عمل من أجل تطوير قدراتهم.	0.714	دالة عند ٠,٠١
٢٦.	يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف من أجل تقويتها.	0.456	دالة عند ٠,٠٥
٢٧.	يتم العمل على توجيه الموظف من أجل الارتقاء بعمله.	0.539	دالة عند ٠,٠١
٢٨.	يتم إعداد الموظفين للقيام بمهام أوسع.	0.771	دالة عند ٠,٠١
٢٩.	يتوفر في المؤسسة تكنولوجيا تتناسب مع قدرات العاملين.	0.465	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى

دلالة (٠,٠١ ، ٠,٠٥)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٥٦-٠,٨٦٢) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما

وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما

التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

قام الباحث بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (٢٤)

الجدول (٢٤)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال	الاستبانة
0.844	6	حوسبة نماذج تقييم الأداء	نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام
0.830	6	معايير التقييم	
0.807	*5	عدد نماذج التقييم	
0.944	10	مبشرات التقييم	
0.865	*5	الدورات المرشحة للموظف	
0.817	*5	مراحل تقييم الأداء	
0.939	*37	الدرجة الكلية	تطوير الموارد البشرية
0.884	*29	الدرجة الكلية	

* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام (٠,٩٣٩) ، ولاستبانة تطوير الموارد البشرية (٠,٨٨٤) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

٢- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (٢٥) يوضح ذلك:

الجدول (٢٥)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	الاستبانة
0.778	6	حوسبة نماذج تقييم الأداء	نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام
0.882	6	معايير التقييم	
0.828	5	عدد نماذج التقييم	
0.931	10	مبررات التقييم	
0.898	5	الدورات المرشحة للموظف	
0.728	5	مراحل تقييم الأداء	
0.960	37	الدرجة الكلية	تطوير الموارد البشرية
0.957	29	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام (٠,٩٦٠)، ولاستبانة تطوير الموارد البشرية (٠,٩٥٧) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

١- إعداد الأداة بصورتها النهائية.

٢- حصل الباحث على كتاب موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع

الاستبانات على العاملين في الوزارات الحكومية في محافظات غزة وملحق رقم (٧) يوضح ذلك.

٣- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات ، قام بتوزيع (٣٠) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

٤- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة واسترد (٣٧٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

٥- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

٢- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".

٣- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

٤- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

٥- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

٦- معامل الانحدار البسيط.

٧- استخدام اختبار شيفيه.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

المقدمة

قام الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور نظام تطوير الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (٥-١=٤)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي (التميمي، ٢٠٠٤،

(١٤٢)

جدول (٢٦)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من ١,٨٠ - ١,٠٠	من ٣٦% فأقل	قليلة جداً
من ٢,٦٠ - ١,٨١	أكثر من ٣٦% - ٥٢%	قليلة
من ٣,٤٠ - ٢,٦١	أكثر من ٥٢% - ٦٨%	متوسطة
من ٤,٢٠ - ٣,٤١	أكثر من ٦٨% - ٨٤%	كبيرة
من ٥,٠٠ - ٤,٢١	أكثر من ٨٤% - ١٠٠%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : ما واقع نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام للعاملين في

الوزارات الفلسطينية ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح

ذلك:

جدول رقم (٢٧)

يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	حوسبة نماذج تقييم الأداء	8179	3.606	3.064	72.13	23.082	0.000	3
2	معايير التقييم	7955	3.507	4.081	70.15	14.507	0.000	4
3	عدد نماذج التقييم	6852	3.021	2.876	72.51	21.140	0.000	2
٤	مبررات التقييم	12984	5.725	6.158	68.70	61.095	0.000	5
٥	الدورات المرشحة للموظف	6028	2.658	4.345	63.79	4.238	0.000	6
٦	مراحل تقييم الأداء	6943	3.061	3.216	73.47	20.358	0.000	1
	الدرجة الكلية	48941	32.079	19.769	69.99	18.168	0.000	

يتضح من الجدول (٢٧) أن مراحل تقييم الأداء حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٣,٤٧%)، تلى ذلك عدد

نماذج التقييم حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٢,٥١%)، تلى ذلك حوسبة نماذج تقييم الأداء حصل

على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٢,١٣%)، تلى ذلك معايير التقييم حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي

(٧٠,١٥%)، تلى ذلك مبررات التقييم حصلت على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٦٨,٧٠%)، تلى ذلك الدورات المرشحة للموظف حصلت على المرتبة السادسة بوزن نسبي (٦٣,٧٩%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٦٩,٩٩%).

ويعزي الباحث حصول مراحل تقييم الأداء على المرتبة الأولى كون المراحل في تقييم الأداء راعت نصوص قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية ، إضافة إلى الالتزام بالمعايير الأكاديمية والعلمية في عملية تقييم الأداء . ويرجع الباحث حصول عدد نماذج تقييم الأداء على المرتبة الثانية كون النماذج شملت معظم الوظائف ، إضافة كون النموذج الواحد شمل جميع متطلبات الوظيفة من معايير التقييم .

كما يعزي الباحث حصول حوسبة النماذج على المرتبة الثالثة وهي نتيجة منطقية كون نظام تقييم الأداء في الديوان اعتمد بالدرجة الأساس على حوسبة النماذج ، وسهلت وسرعت حوسبة عملية التقييم .

ويرجع الباحث حصول معايير تقييم الأداء على المرتبة الرابعة لأنها غير واضحة للجميع ولا يوجد شرح مفصل للمعايير وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (عدوان، ٢٠٠٦) والتي من نتائجها أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابته .

ويعزي الباحث حصول مبررات تقييم الأداء على المرتبة الخامسة إلى اعتقاد المقيمين بأنها تعتمد على العاطفة وغير موضوعية وقد يدخل فيها نوع من المحاباة .

كما يرجع الباحث إلى حصول الدورات المرشحة للموظف على المرتبة الأخيرة لأنها قليلة ولا تراعي جميع التخصصات ولا يوجد تمويل كافٍ لها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النونو، ٢٠٠٤) والتي من نتائجها أنه لا يتم اعتماد نتائج تقييم الأداء في القرارات الخاصة بالتدريب .

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام للعاملين في الوزارات الفلسطينية، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء

جدول (٢٨)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم.	1528	4.042	0.790	80.85	25.650	0.000	1
2	الموظفين على علم بأبعاد نموذج تقييم الأداء كافة.	1292	3.418	0.784	68.36	10.360	0.000	5
3	ساهم نظام تقييم الأداء في سرعة إنجاز عملية التقييم.	1413	3.738	0.779	74.76	18.410	0.000	2
4	يحتاج نظام تقييم الأداء الى بعض التحسينات.	1404	3.714	0.826	74.29	16.815	0.000	3
5	تلقيت دورات أو محاضرات عن نظام تقييم الأداء المعمول به.	1201	3.177	1.144	63.54	3.013	0.003	6
6	تعتبر نفسك ملماً بكافة تفاصيل النموذج المحسوب.	1341	3.548	0.941	70.95	11.318	0.000	4
	الدرجة الكلية للمجال	8179	3.606	3.064	72.13	23.082	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (١) والتي نصت على " ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم. " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٥,٨٠%).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (٥) والتي نصت على " تلقيت دورات أو محاضرات عن نظام تقييم الأداء المعمول " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٣,٥٤%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٧٢,١٣%)

يعزي الباحث حصول فقرة " ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم " على أعلى وزن نسبي إلى قناعة المقيمين أن حوسبة نماذج تقييم الأداء قد سهلت وسرّعت عملية التقييم ووفرت الكثير من الوقت والجهد وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (النجار، ٢٠١٢) والتي من نتائجها الاهتمام بالتوظيف الامثل لتقنية المعلومات ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات .

وحصول فقرة " تلقيت دورات أو محاضرات عن نظام تقييم الأداء المعمول به " على أقل وزن نسبي لعدم تغطية الدورات التدريبية جميع التخصصات، وعزوف بعض الموظفين عن الالتحاق بالدورات، وعدم وجود كفاءات تدريبية، وعدم وجود تمويل كافٍ بالإضافة إلى الحصار، وعدم تمكن الموظفون من السفر لحضور الدورات.

المجال الثاني: معايير التقييم

جدول (٢٩)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني معايير التقييم وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	معايير تقييم الأداء شاملة.	1419	3.754	0.811	75.08	18.069	0.000	1
2	معايير نموذج تقييم الأداء قادرة على قياس الأداء الفعلي.	1309	3.463	0.904	69.26	9.959	0.000	4
3	معايير تقييم الأداء موضوعة من قبل خبراء.	1321	3.495	0.899	69.89	10.702	0.000	3
4	تركز معايير تقييم الأداء على تطوير الموارد البشرية.	1275	3.373	0.904	67.46	8.018	0.000	6
5	تأخذ معايير تقييم الأداء بالحسبان الوصف الوظيفي لكل وظيفة.	1343	3.553	0.949	71.06	11.329	0.000	2
6	يوجد فهم واضح لمعايير تقييم الأداء.	1288	3.407	0.935	68.15	8.476	0.000	5
	الدرجة الكلية للمجال	7955	3.507	4.081	70.15	14.507	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (١) والتي نصت على "معايير تقييم الأداء شاملة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٥,٠٨ %).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (٤) والتي نصت على "تركز معايير تقييم الأداء على تطوير الموارد البشرية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن

نسبي قدره (٦٧,٤٦ %).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٧٠,١٥ %)

يُعزي الباحث حصول فقرة " معايير تقييم الأداء شاملة " على أعلى وزن نسبي إلى أن معايير التقييم تم إعدادها

بشكل علمي وموضوعي من قبل أكاديميين وخبراء وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (ابو حطب، ٢٠٠٩) التي كان

من نتائجها أن الأساليب المستخدمة في عملية التقييم غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

وحصول فقرة "تركز معايير تقييم الأداء على تطوير الموارد البشرية " على أقل وزن نسبي وذلك لقناعة المقيمين

المجال الثالث: عدد نماذج التقييم

جدول (٣٠)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث عدد نماذج التقييم وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	زيادة عدد نماذج تقييم الأداء يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء.	1416	3.746	0.849	74.92	17.088	0.000	2
2	تغطي نماذج تقييم الأداء الوظائف كافة.	1295	3.426	0.907	68.52	9.126	0.000	5
3	تشكل كثرة النماذج عبء على المسؤول.	1357	3.590	0.976	71.80	11.747	0.000	4
4	يؤدي زيادة عدد نماذج تقييم الأداء الى الموضوعية في عملية التقييم.	1364	3.608	0.865	72.17	13.677	0.000	3

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
5	اختلاف نماذج تقييم الأداء تأتي في مصلحة الموظف.	1420	3.757	0.846	75.13	17.395	0.000	1
	الدرجة الكلية للمجال	6852	3.625	2.876	72.51	21.140	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (٥) والتي نصت على " اختلاف نماذج تقييم الأداء تأتي في مصلحة الموظف " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٥,١٣%).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (٢) والتي نصت على " تغطي نماذج تقييم الأداء كافة الوظائف " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٨,٥٢%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٧٢,٥١%) ويعزي الباحث حصول فقرة " اختلاف نماذج تقييم الأداء تأتي في مصلحة الموظف " على أعلى وزن نسبي وذلك لأن الاختلاف يغطي المسميات الوظيفية مما ينتج عنه عملية تقييم موضوعية.

وحصول فقرة " تغطي نماذج تقييم الأداء الوظائف كافة " على أقل وزن نسبي وهذه نتيجة منطقية لأن نماذج تقييم

الأداء لا تغطي كل المسميات الوظيفية، وبحاجة إلى تدخل من الإدارة العليا بخصوص زيادة عدد نماذج تقييم الأداء.

المجال الرابع: مبررات التقييم

جدول (٣١)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع مبررات التقييم وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	مبررات تقييم الأداء تستند على وثائق واضحة.	1312	3.471	1.007	69.42	9.093	0.000	3
2	مبررات حصول الموظف على التقييم الذي يستحقه مقبولة.	1287	3.405	0.854	68.10	9.213	0.000	5
3	مبررات تقييم الأداء توضح قياس أداء الموظفين بشكل موضوعي.	1287	3.405	0.931	68.10	8.449	0.000	4
4	نظام تقييم الأداء قادر على تطوير أداء الموارد البشرية.	1244	3.291	0.977	65.82	5.790	0.000	8
5	مبررات تقييم الأداء تساهم في ترقية الموظفين.	1226	3.243	1.109	64.87	4.267	0.000	10
6	يوجد في نظام تقييم الأداء مبررات تساهم في عمليات النقل والتعيين.	1240	3.280	0.991	65.61	5.501	0.000	9
7	مبررات تقييم الأداء تساهم في مبدأ الثواب والعقاب للموظفين.	1246	3.296	0.978	65.93	5.888	0.000	7
8	مبررات نظام تقييم الأداء توضح نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين بشكل موضوعي.	1253	3.315	0.912	66.30	6.712	0.000	6
9	العلاقات الشخصية تؤثر على نزاهة تقييم الأداء.	1434	3.794	0.930	75.87	16.596	0.000	2
10	يرغب الموظف بزيادة نسبة تقييم أدائه السنوي.	1455	3.849	0.896	76.98	18.435	0.000	1
	الدرجة الكلية للمجال	12984	3.435	6.158	68.70	61.095	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال هما:

-الفقرة (١٠) والتي نصت على " يرغب الموظف بزيادة نسبة تقييم أدائه السنوي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٦,٩٨%).

-الفقرة (٩) والتي نصت على " العلاقات الشخصية تؤثر على نزاهة تقييم الأداء " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٥,٨٧%).

وأن أدنى فقرتين في المجال هما:

-الفقرة (٦) والتي نصت على " يوجد في نظام تقييم الأداء مبررات تساهم في عمليات النقل والتعيين " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (٦٥,٦١%).

-الفقرة (٥) والتي نصت على " مبررات تقييم الأداء تساهم في ترقية الموظفين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٤,٨٧%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٦٨,٧٠%)

يعزي الباحث حصول فقرة " يرغب الموظف بزيادة نسبة تقييم أدائه السنوي " على أعلى وزن نسبي لاعتقاده أنه كلما زادت نسبة تقييم أدائه زادت فرصته في الترقية والمكافئات والعلاوات بالإضافة الى العامل النفسي، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (شاهين، ٢٠١٠) والتي كان من نتائجها وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته. وحصول فقرة " العلاقات الشخصية تؤثر على نزاهة تقييم الأداء " على ثاني أعلى وزن نسبي، وذلك لتدخل العاطفة والمحابة عند بعض المقيمين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الرعدان (٢٠٠٩) والتي من أهم نتائجها وجود آثار سلبية تترتب على تقييم الأداء الوظيفي الغير موضوعي.

وحصول فقرة " يوجد في نظام تقييم الأداء مبررات تساهم في عمليات النقل والتعيين " على ثاني أقل وزن نسبي، وذلك لعدم وجود معايير موحدة لعمليات النقل والتعيين وأتاحت المجال للمقيم الاجتهاد في هذا الموضوع.

وحصول فقرة " مبررات تقييم الأداء تساهم في ترقية الموظفين " على أقل وزن نسبي، وذلك لعدم وجود ترقية فعلية للموظفين بعد عمليات تقييم الأداء، وعدم وجود لوائح تنفيذية تنظم عملية الترقية.

المجال الخامس: الدورات المرشحة للموظف

جدول (٣٢)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس الدورات المرشحة للموظف وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف.	1259	3.331	1.097	66.61	5.861	0.000	1
2	الدورات التدريبية بالنظام كافية.	1173	3.103	1.057	62.06	1.898	0.058	5
3	الدورات التدريبية الموجودة بالنظام متجددة كل سنة.	1175	3.108	1.086	62.17	1.942	0.053	4
4	يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات الحقيقية للموظفين.	1227	3.246	0.996	64.92	4.802	0.000	2
5	الدورات التدريبية المتوفرة في النظام تغطي نقاط القوة والضعف لدى الموظف.	1194	3.159	1.015	63.17	3.040	0.003	3
	الدرجة الكلية للمجال	6028	3.189	4.345	63.79	4.238	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (١) والتي نصت على " يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٦,٦١%).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (٢) والتي نصت على " الدورات التدريبية بالنظام كافية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٢,٠٦%).

أما الدرجة الكلية للمجال فحصلت على وزن نسبي (٦٣,٧٩%) يعزي الباحث حصول فقرة " يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف " على أعلى وزن نسبي وذلك لتضمن نظام تقييم الأداء لتوصيات بدورات ترشيحية للموظف، بعد عملية تقييم الأداء وقيام بعض المدراء بترشيح بعض الموظفين لدورات تدريبية.

وحصول فقرة " الدورات التدريبية بالنظام كافية " على أقل وزن نسبي وذلك لأن الدورات التي يتم ترشيحها غير كافية ولا تغطي جميع التخصصات.

المجال السادس: مراحل تقييم الأداء

جدول (٣٣)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس مراحل تقييم الأداء وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين.	1497	3.960	0.815	79.21	22.909	0.000	1
2	تعمل لجنة تدقيق تقييم الأداء بمهنية.	1302	3.444	0.873	68.89	9.898	0.000	5
3	مدة اعتراض الموظف على نتيجة التقييم كافية.	1425	3.770	0.888	75.40	16.864	0.000	2
4	تعالج اللجنة المشكلة لدراسة التظلمات واعتراضات الموظفين بموضوعية.	1305	3.452	0.979	69.05	8.980	0.000	4
5	تعتبر مراحل تقييم الأداء مرتبة بشكل منهجي.	1414	3.741	0.881	74.81	16.347	0.000	3
	الدرجة الكلية للمجال	6943	3.673	3.216	73.47	20.358	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (١) والتي نصت على " تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٩,٢١%).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (٢) والتي نصت على " تعمل لجنة تدقيق تقييم الأداء بمهنية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٨,٨٩%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٧٣,٤٧%)

ويعزي الباحث حصول فقرة " تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين " على أعلى وزن نسبي لأنها تبدأ من أول يناير حتى آخر مارس، وهي مدة كافية جداً لعملية التقييم والاعتراض.

وحصول فقرة " تعمل لجنة تدقيق تقييم الأداء بمهنية " على أقل وزن نسبي، وذلك لاعتقاد الموظفين بعدم موضوعية عملية تدقيق تقييم الأداء ووجود نوع من المحاباة والتمييز فيها.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على : ما واقع تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (٣٤)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات استبانة تطوير الموارد البشرية وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	يوجد في المؤسسة تخطيط للموارد البشرية.	1276	3.376	0.986	67.51	7.406	0.000	9
2	يتم استقطاب الكفاءات المميزة داخل المؤسسة.	1242	3.286	0.943	65.71	5.892	0.000	12
3	يتم تجديد مستمر للكفاءات البشرية المطلوبة.	1208	3.196	0.900	63.92	4.228	0.000	17
4	يتم رسم مسار تدريبي واضح للعاملين.	1194	3.159	1.005	63.17	3.072	0.002	18
5	يستطيع الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه.	1292	3.418	0.874	68.36	9.299	0.000	6
6	يتم تدريب الموظفين على كيفية تطوير مهامهم.	1273	3.368	0.974	67.35	7.338	0.000	10
7	يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع الزملاء.	1441	3.812	0.843	76.24	18.740	0.000	1
8	الموظفون لديهم القدرة الكافية على حل مشكلات العمل.	1344	3.556	0.864	71.11	12.504	0.000	3
9	يستطيع الموظفون تطوير طريقة عملهم.	1345	3.558	0.923	71.16	11.757	0.000	2
10	يتميز الموظفون بوضع حلول ابتكاريه لمشاكل العمل.	1315	3.479	0.986	69.58	9.444	0.000	5
11	يتمتع الموظفون باستقرار نفسي في العمل.	1158	3.063	1.138	61.27	1.084	0.279	24
12	يقوم الموظفون بتنفيذ أعمالهم وفق خطط معتمدة.	1286	3.402	0.989	68.04	7.904	0.000	8
13	ترتبط الترقيات بإنجازات الموظف في المؤسسة.	1122	2.968	1.165	59.37	-0.530	0.597	27
14	يتم مراجعة مهام وإنجازات الموظف بشكل دوري.	1229	3.251	1.067	65.03	4.580	0.000	13
15	يحصل الموظفون على دورات كافية خلال السنة.	1174	3.106	1.109	62.12	1.855	0.064	19
16	يحصل الموظفون على دورات متخصصة خلال السنة.	1155	3.056	1.147	61.11	0.942	0.347	25
17	يوجد تحفيز مستمر للموظفين.	1040	2.751	1.256	55.03	-3.850	0.000	29
18	يتم عقد لقاءات دورية لشأن عملية تطوير المؤسسة بين المدراء والموظفين.	1161	3.071	1.118	61.43	1.242	0.215	23
19	يتم منح الموظفين السلطة الكافية لأداء أعمالهم.	1209	3.198	1.007	63.97	3.832	0.000	16
20	يتم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار	1172	3.101	1.145	62.01	1.707	0.089	20

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	في المؤسسة.							
21	يتم تزويد الموظفين بوسائل اتصال لحل مشكلات العمل.	1288	3.407	1.037	68.15	7.640	0.000	7
22	يُكرم الموظف الذي يحصل على امتياز في تقييم الأداء.	1252	3.312	1.231	66.24	4.931	0.000	11
23	يتم ابتعاث الموظفين ذوي الكفاءات لدورات خارجية.	1044	2.762	1.402	55.24	-3.303	0.001	28
24	يتم قياس أثر التدريب على الموظفين.	1122	2.968	1.282	59.37	-0.481	0.630	26
25	يتم إشراك الموظفين في فرق عمل من أجل تطوير قدراتهم.	1164	3.079	1.181	61.59	1.307	0.192	22
26	يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف من أجل تقويتها.	1165	3.082	1.200	61.64	1.329	0.185	21
27	يتم العمل على توجيه الموظف من أجل الارتقاء بعمله.	1213	3.209	1.138	64.18	3.570	0.000	15
28	يتم إعداد الموظفين للقيام بمهام أوسع.	1214	3.212	1.125	64.23	3.658	0.000	14
29	يتوفر في المؤسسة تكنولوجيا تتناسب مع قدرات العاملين.	1325	3.505	1.043	70.11	9.415	0.000	4
	الدرجة الكلية للمجال	35423	3.231	22.342	64.63	5.841	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال هما:

-الفقرة (٧) والتي نصت على " يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع الزملاء " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٦,٢٤%) .

-الفقرة (٩) والتي نصت على " يستطيع الموظفون تطوير طريقة عملهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧١,١٦%) .

وأن أدنى فقرتين في المجال هما:

-الفقرة (٢٣) والتي نصت على " يتم ابتعاث الموظفين ذوي الكفاءات لدورات خارجية " احتلت المرتبة الثامنة والعشرون بوزن نسبي قدره (٥٥,٢٤%).

-الفقرة (١٧) والتي نصت على " يوجد تحفيز مستمر للموظفين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٥,٠٣%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٦٤,٦٣%) يعزي الباحث حصول فقرة " يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع الزملاء " على أعلى وزن نسبي وذلك لوجود علاقات تكافلية وتفاهم بين الموظفين بعضهم البعض.

وحصول الفقرة " يستطيع الموظفون تطوير طريقة عملهم " على ثاني أعلى وزن نسبي وذلك لأن النظام ساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على تطويرها.

وحصول فقرة " يتم ابتعاث الموظفين ذوي الكفاءات لدورات خارجية " على ثاني أقل وزن نسبي وذلك لعدم وجود تمويل كافٍ للدورات والوضع السياسي وإغلاق المعابر وحالة الانقسام.

وحصول فقرة " يوجد تحفيز مستمر للموظفين " على أقل وزن نسبي وذلك لعدم وجود لوائح قانونية تتحدث عن عملية التحفيز معتمدة من مجلس الوزراء، وعدم توفر الإمكانيات المادية في الوقت الحالي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شرح (٢٠١٠) والتي من أهم نتائجها أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: " هل توجد علاقة بين نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الأول من الفرض الرئيسي الأول على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين حوسبة نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($\alpha \leq 0.05$) بين حوسبة

نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

جدول (٣٥)

معامل الارتباط بين حوسبة نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	حوسبة نماذج تقييم الأداء
دالة عند ٠,٠١	**0.441	

**ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

*ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين حوسبة نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

وعلى ذلك فإن حوسبة النماذج ساهمت بطريقة فاعلة في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النجار، ٢٠١٢) والتي أظهرت نتائجها ضرورة الاهتمام بالتوظيف الأمثل لتقنية المعلومات ومواكبتها للتغيرات المتلاحقة في عالم تكنولوجيا المعلومات.

الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الثاني من الفرض الرئيسي الأول على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين معايير التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($\alpha \leq 0.05$) بين معايير

التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

جدول (٣٦)

معامل الارتباط بين معايير التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	معايير التقييم
دالة عند ٠,٠١	**0.615	

**ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

*ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معايير التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

ويعزي الباحث هذه العلاقة الطردية وذلك لقدرة معايير التقييم على قياس الأداء الفعلي بالإضافة إلى أنها تأخذ بالحسبان الوصف الوظيفي لكل موظف، حيث تم وضع هذه المعايير من قبل خبراء ومختصين في المجال الإداري.

الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الثالث من الفرض الرئيسي الأول على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عدد نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($\alpha \leq 0.05$) بين عدد نماذج

تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

جدول (٣٧)

معامل الارتباط بين عدد نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	عدد نماذج تقييم الأداء
دالة عند ٠,٠١	**0.552	

**ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

*ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عدد نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

ويعزي الباحث هذه العلاقة الطردية لأن زيادة عدد النماذج يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء، لأنه يتلاءم مع التخصصات المختلفة للموظفين في الوزارات المختلفة .

الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الرابع من الفرض الرئيسي الأول على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مبررات التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبررات

التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

جدول (٣٨)

معامل الارتباط بين مبررات التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	مبررات التقييم
دالة عند ٠,٠١	**0.706	

**ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

*ر الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مبررات التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

ويعزي الباحث هذه النتيجة لأن مبررات تقييم الأداء تستند إلى وثائق واضحة تم وضعها بشكل موضوعي، وتساهم في ترقية الموظفين.

الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الخامس من الفرض الرئيسي الأول على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الدورات المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدورات

المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

جدول (٣٩)

معامل الارتباط بين الدورات المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	الدورات المرشحة للموظف
دالة عند ٠,٠١	**0.770	

** الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

* الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدورات المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى وجود ترشيح فعلي للدورات التدريبية وذلك من خلال نظام تقييم الأداء، كما يساعد النظام على تحديد الاحتياجات الحقيقية للموظفين.

الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض السادس من الفرض الرئيسي الأول على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مراحل تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل

تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

جدول (٤٠)

معامل الارتباط بين مراحل تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	مراحل تقييم الأداء
دالة عند ٠,٠١	**0.608	

** الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,١٢٨

* الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٠٩٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مراحل تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع على أنه : هل يؤثر نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد

البشرية في الوزارات الفلسطينية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha=0.05$ ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض التالي: يؤثر نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين

العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية عند مستوى دلالة احصائية $\alpha=0.05$ ؟

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث بتحليل أثر نظام تقييم الأداء (المتغير التفسيري) من خلال أبعاده

السته في تطوير الموارد البشرية (متغير الاستجابي) وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط، وتم الاعتماد على

قيمة (F) المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي وفي ضوء الفرضية بينهما

تم صياغة علاقة دالية بينهما كما في المعادلة الآتية

$$Y = a + BX$$

جدول رقم (٤١)

تأثير نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية

الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	α	B	R^2	F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
حوسبة نماذج تقييم الأداء	24.138	3.215	0.194	90.768	0.000	يوجد تأثير
معايير التقييم	22.873	3.366	0.378	228.519	0.000	يوجد تأثير
عدد نماذج التقييم	16.016	4.286	0.304	164.534	0.000	يوجد تأثير
مبررات التقييم	5.769	2.560	0.498	372.868	0.000	يوجد تأثير
الدورات المرشحة للموظف	30.608	3.957	0.592	546.034	0.000	يوجد تأثير
مراحل تقييم الأداء	16.079	4.227	0.370	221.032	0.000	يوجد تأثير

الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	α	B	R^2	F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	-17.995	0.863	0.583	525.308	0.000	يوجد تأثير

• تحليل تأثير إجمالي متغير نظام تقييم الأداء على تطوير الموارد البشرية: يتضح من الجدول (٤٢) أن قيمة "F"

المحسوبة بلغت (٥٢٥,٣٠٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦,٧٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) ، وهذا ما يؤكد

وجود تأثير لـ "نظام تقييم الأداء" في تنمية المتغير الاستجابي "تطوير الموارد البشرية" ومن خلال الجدول يمكن

ملاحظة قيمة الثابت (١٧,٩٩٥) وهذا يعني أن هناك وجوداً لنظام تقييم الأداء مقداره (١٧,٩٩٥) حتى وإن كان بُعد

متغير تطوير الموارد البشرية يساوي صفراً، أما قيمة (B=0.863) فهي تدل على أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في

متغير نظام تقييم الأداء سيؤدي إلى تغيير في تطوير الموارد البشرية مقداره (٠,٨٦٣) أما قيمة معامل التحديد (R^2)

الذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، وتمثل نسبة الانخفاض في

الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (٥٨) وهذا يعني أن ما مقداره (٥٨%) من التباين الحاصل في

تطوير الموارد البشرية مفسر بفعل متغير نظام تقييم الأداء الذي دخل الأنموذج، وأن (٤٢%) هو تباين مفسر من

قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذات دلالة احصائية لبعد متغير نظام تقييم

الأداء في المتغير الاستجابي تطوير الموارد البشرية، وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة علاقة دالية بين متغير

نظام تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية كالآتي:

تطوير الموارد البشرية = ١٧,٩٩٥ + ٠,٥٨ * نظام تقييم الأداء

الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس على أنه : هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول دور نظام

تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية

التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الأول من الفروض الرئيسية الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام وتطوير

الموارد البشرية " تعزى لمتغير الجنس(ذكر، أنثى).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (٤٢) يوضح ذلك:

جدول (٤٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء	ذكر	298	21.614	2.926	0.287	0.774	غير دالة إحصائياً
	أنثى	80	21.725	3.551			
المجال الثاني: معايير التقييم	ذكر	298	20.681	3.955	3.391	0.001	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	80	22.400	4.277			
المجال الثالث: عدد نماذج التقييم	ذكر	298	17.913	2.787	2.821	0.005	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	80	18.925	3.072			
المجال الرابع: مبررات التقييم	ذكر	298	33.829	5.940	3.210	0.001	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	80	36.288	6.592			
المجال الخامس: الدورات المرشحة للموظف	ذكر	298	15.691	4.225	2.221	0.027	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	80	16.900	4.670			
المجال السادس: مراحل تقييم الأداء	ذكر	298	18.064	3.240	3.602	0.000	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	80	19.500	2.873			
الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	ذكر	298	127.792	18.837	3.232	0.001	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	80	135.738	21.924			
الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	ذكر	298	92.386	21.512	2.238	0.026	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	80	98.650	24.718			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٧٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام والدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية عدا المجال الأول، حوسبة نماذج تقييم الأداء هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث .

الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الثاني من الفرض الرئيسي الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

($\alpha \geq$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام وتطوير الموارد

البشرية " تعزى لمتغير العمر (أقل من ٢٥ سنة، ٢٥-٣٠ سنة، ٣٠-٣٥ سنة، ٣٥-٤٠ سنة، ٤٠ سنة فما فوق).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول (٤٣)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
حوسبة نماذج تقييم الأداء	بين المجموعات	301.955	4	75.489	8.698	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	3237.392	373	8.679			
	المجموع	3539.347	377				
معايير التقييم	بين المجموعات	641.582	4	160.395	10.614	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	5636.654	373	15.112			
	المجموع	6278.235	377				
عدد نماذج التقييم	بين المجموعات	258.677	4	64.669	8.436	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	2859.228	373	7.665			
	المجموع	3117.905	377				
مبررات التقييم	بين المجموعات	1999.151	4	499.788	15.163	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	12294.754	373	32.962			
	المجموع	14293.905	377				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدورات المرشحة للموظف	بين المجموعات	1096.541	4	274.135	16.984	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	6020.401	373	16.140			
	المجموع	7116.942	377				
مراحل تقييم الأداء	بين المجموعات	178.990	4	44.748	4.486	0.001	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	3720.896	373	9.976			
	المجموع	3899.886	377				
الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	بين المجموعات	21051.928	4	5262.982	15.545	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	126284.307	373	338.564			
	المجموع	147336.235	377				
الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	بين المجموعات	20761.586	4	5190.397	11.564	0.000	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	167415.983	373	448.836			
	المجموع	188177.569	377				

ف الجدولية عند درجة حرية (٤,٣٧٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٣,٣٦

ف الجدولية عند درجة حرية (٤,٣٧٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٣٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في

جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (٤٤)

يوضح اختبار شيفيه في حوسبة نماذج تقييم الأداء تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من ٢٥-٣٠ سنة	أقل من ٣٠-٣٥ سنة	أقل من ٣٥-٤٠ سنة	٤٠ سنة فما فوق
	22.194	22.879	20.627	21.284	20.772
أقل من ٢٥ سنة	0				
أقل من ٣٠ سنة - 25	0.685	0			
أقل من ٣٥ سنة - 30	1.566	*2.251	0		
أقل من ٤٠ سنة - 35	0.910	*1.595	0.656	0	
٤٠ سنة فما فوق	1.422	*2.107	0.144	0.512	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥) والذين أعمارهم من (٣٥-أقل من ٤٠) والذين أعمارهم من (٤٠-أقل من ٤٥) والذين أعمارهم من (٤٥-أقل من ٥٠) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٤٥)

يوضح اختبار شيفيه في معايير التقييم تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من ٢٥-٣٠ سنة	أقل من ٣٠-٣٥ سنة	أقل من ٣٥-٤٠ سنة	أقل من ٤٠-٤٥ سنة
	22.226	22.677	19.627	20.541	19.685
أقل من ٢٥ سنة	0				
25-أقل من ٣٠ سنة	0.451	0			
30-أقل من ٣٥ سنة	2.598	*3.049	0		
35 - أقل من ٤٠ سنة	1.685	*2.136	0.913	0	
٤٠ سنة فما فوق	2.541	*2.992	0.057	0.856	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥) والذين أعمارهم من (٣٥-أقل من ٤٠) والذين أعمارهم من (٤٠-أقل من ٤٥) والذين أعمارهم من (٤٥-أقل من ٥٠) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٤٦)

يوضح اختبار شيفيه في عدد نماذج التقييم تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من ٢٥-٣٠ سنة	أقل من ٣٠-٣٥ سنة	أقل من ٣٥-٤٠ سنة	أقل من ٤٠-٤٥ سنة
	35.000	37.859	31.961	33.270	32.326
أقل من ٢٥ سنة	0				
أقل من ٣٠-٢٥ سنة	1.503	0			
أقل من ٣٥-٣٠ سنة	0.129	*1.374	0		

	0	0.054	*1.320	0.183	أقل من ٤٠ سنة - 35 18.054
0	0.967	0.913	*2.287	0.784	٤٠ سنة فما فوق 17.087

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥) والذين أعمارهم من (٣٥-أقل من ٤٠ سنة) والذين أعمارهم من (٤٠ سنة فما فوق) لصالح الذين أعمارهم من (أقل من ٢٥ - ٣٠ سنة) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٤٧)

يوضح اختبار شيفيه في مبررات التقييم تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من ٢٥ - 30 سنة	أقل من 30 - 35 سنة	أقل من 35 - ٤٠ سنة	٤٠ سنة فما فوق
	35.000	37.859	31.961	33.270	32.326
أقل من ٢٥ سنة 35.000	0				
25-أقل من ٣٠ سنة 37.859	2.859	0			
30-أقل من ٣٥ سنة 31.961	-3.039	*5.898	0		
35 - أقل من ٤٠ سنة 33.270	1.730	*4.588	-1.309	0	
٤٠ سنة فما فوق 32.326	-2.674	*5.532	0.365	-0.944	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥) والذين أعمارهم من (٣٥-أقل من ٤٠ سنة) والذين أعمارهم من (٤٠ سنة فما فوق) لصالح الذين أعمارهم من (أقل من ٢٥ - ٣٠ سنة) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٤٨)

يوضح اختبار شيفيه في الدورات المرشحة للموظف تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من 25- ٣٠ سنة	أقل من 30- ٣٥ سنة	أقل من 35 - ٤٠ سنة	٤٠ سنة فما فوق
	17.081	18.333	14.098	14.905	14.478
أقل من ٢٥ سنة 17.081	0				
أقل من ٣٠ سنة - 25- 18.333	1.253	0			
أقل من ٣٥ سنة - 30- 14.098	2.983	*4.235	0		
أقل من ٤٠ سنة - 35 14.905	2.175	*3.428	0.807	0	
٤٠ سنة فما فوق 14.478	2.602	*3.855	0.380	0.427	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥ سنة) والذين أعمارهم من (٣٥ - أقل من ٤٠ سنة) والذين أعمارهم من (٤٠ سنة فما فوق) لصالح الذين أعمارهم من (أقل من ٢٥ - ٣٠ سنة) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٤٩)

يوضح اختبار شيفيه في مراحل تقييم الأداء تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من 25- ٣٠ سنة	أقل من 30- ٣٥ سنة	أقل من 35 - ٤٠ سنة	٤٠ سنة فما فوق
	18.194	19.404	18.529	18.027	17.554
أقل من ٢٥ سنة 18.194	0				
أقل من ٣٠ سنة - 25- 19.404	1.210	0			
أقل من ٣٥ سنة - 30- 18.529	0.336	*0.875	0		
أقل من ٤٠ سنة - 35 18.027	0.167	*1.377	0.502	0	
٤٠ سنة فما فوق 17.554	0.639	*1.850	0.975	0.473	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥) والذين أعمارهم من (٣٥-أقل من ٤٠) والذين أعمارهم من (٤٠-أقل من ٤٥) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٥٠)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من ٢٥-٣٠ سنة	أقل من ٣٠-٣٥ سنة	أقل من ٣٥-٤٠ سنة	٤٠ سنة فما فوق
	132.565	140.525	122.843	126.081	121.902
أقل من ٢٥ سنة	0				
أقل من ٣٠ سنة - ٢٥	7.961	0			
أقل من ٣٥ سنة - ٣٠	9.721	*17.682	0		
أقل من ٤٠ سنة - ٣٥	6.483	*14.444	3.238	0	
٤٠ سنة فما فوق	10.662	*18.623	0.941	4.179	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥) والذين أعمارهم من (٣٥-أقل من ٤٠) والذين أعمارهم من (٤٠-أقل من ٤٥) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

جدول (٥١)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من ٢٥ سنة	أقل من 25- ٣٠ سنة	أقل من 30- ٣٥ سنة	أقل من 35 - ٤٠ سنة	٤٠ سنة فما فوق
	102.032	102.394	89.157	87.581	86.217
أقل من ٢٥ سنة 102.032	0				
أقل من ٣٠ سنة - 25 102.394	0.362	0			
أقل من ٣٥ سنة - 30 89.157	12.875	*13.237	0		
أقل من ٤٠ سنة - 35 87.581	14.451	*14.813	1.576	0	
٤٠ سنة فما فوق 86.217	15.815	*16.177	2.939	1.364	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥) والذين أعمارهم من (٢٥-أقل من ٣٠) والذين أعمارهم من (٣٠-أقل من ٣٥ سنة) والذين أعمارهم من (٣٥ - أقل من ٤٠ سنة) والذين أعمارهم من (٤٠ سنة فما فوق) لصالح الذين أعمارهم من (أقل من ٢٥ - ٣٠ سنة) ، ولم يتضح فروق في الأعمار الأخرى.

ملاحظة : التعليق التالي على الجداول (٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١) :

ويعزى الباحث حصول الموظفين من سن ٢٥-٣٠ على أعلى نسبة لقناعة هذه الفئة العمرية بأهمية وجدوى استخدام حوسبة نماذج تقييم الأداء، ومعايير تقييم الأداء، وعدد نماذج تقييم الأداء، ومبررات تقييم الأداء، والدورات المرشحة للموظف ، ومراحل تقييم الأداء، والدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء، والدرجة الكلية لاستبانة تطوير الموارد البشرية، لاسيما أن هذه الأعمار تعتبر الأعمار الشابة الطموحة المنفتحة التي لا تمل من العمل الوظيفي والتي لديها اقبال ورغبة في التطوير المستمر .

الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الثالث من الفرض الرئيسي الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام و تطوير

الموارد البشرية " تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (٥٢)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
حوسبة نماذج تقييم الأداء	بين المجموعات	35.535	3	11.845	1.264	0.286	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3503.811	374	9.368			
	المجموع	3539.347	377				
معايير التقييم	بين المجموعات	112.051	3	37.350	2.265	0.081	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6166.184	374	16.487			
	المجموع	6278.235	377				
عدد نماذج التقييم	بين المجموعات	15.581	3	5.194	0.626	0.598	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3102.324	374	8.295			
	المجموع	3117.905	377				
مبررات التقييم	بين المجموعات	269.073	3	89.691	2.392	0.068	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14024.831	374	37.500			
	المجموع	14293.905	377				
الدورات المرشحة للموظف	بين المجموعات	131.662	3	43.887	2.350	0.072	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6985.280	374	18.677			
	المجموع	7116.942	377				
مراحل تقييم الأداء	بين المجموعات	16.746	3	5.582	0.538	0.657	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3883.141	374	10.383			
	المجموع	3899.886	377				
الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	بين المجموعات	1820.054	3	606.685	1.559	0.199	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	145516.181	374	389.081			
	المجموع	147336.235	377				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	بين المجموعات	3732.833	3	1244.278	2.523	0.057	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	184444.736	374	493.168			
	المجموع	188177.569	377				

ف الجدولية عند درجة حرية (٣,٣٧٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٣,٨٣

ف الجدولية عند درجة حرية (٣,٣٧٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٦٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية

للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الرابع من الفرض الرئيسي الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام و تطوير

الموارد البشرية " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي(رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير

عام).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (٥٣)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
حوسبة نماذج تقييم الأداء	بين المجموعات	29.718	4	7.429	0.790	0.532	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	3509.629	373	9.409			
	المجموع	3539.347	377				
معايير التقييم	بين المجموعات	40.203	4	10.051	0.601	0.662	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	6238.033	373	16.724			
	المجموع	6278.235	377				
عدد نماذج التقييم	بين المجموعات	23.282	4	5.821	0.702	0.591	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	3094.623	373	8.297			
	المجموع	3117.905	377				
مبررات التقييم	بين المجموعات	237.365	4	59.341	1.575	0.180	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	14056.540	373	37.685			
	المجموع	14293.905	377				
	بين المجموعات	158.882	4	39.721	2.129	0.077	غير دالة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدورات المرشحة للموظف	داخل المجموعات	6958.059	373	18.654			إحصائيا
	المجموع	7116.942	377				
مراحل تقييم الأداء	بين المجموعات	81.312	4	20.328	1.986	0.096	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	3818.574	373	10.237			
	المجموع	3899.886	377				
الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	بين المجموعات	1675.847	4	418.962	1.073	0.370	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	145660.389	373	390.510			
	المجموع	147336.235	377				
الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	بين المجموعات	3647.738	4	911.934	1.843	0.120	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	184529.831	373	494.718			
	المجموع	188177.569	377				

ف الجدولية عند درجة حرية (٤,٣٧٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٣,٣٦

ف الجدولية عند درجة حرية (٤,٣٧٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٣٩

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة اقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في

جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ملاحظة : التعليق على الجداول التالية (٥٢, ٥٣):

يعزي الباحث التوافق لأصحاب المؤهلات العلمية وأصحاب المسميات الوظيفية المختلفة وذلك لقناعتهم بأهمية

استخدام حوسبة نماذج تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، عدد نماذج تقييم الأداء، مبررات تقييم الأداء، الدورات

المرشحة للموظف ، مراحل تقييم الأداء ، الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء، الدرجة الكلية لاستبانة تطوير

الموارد البشرية.

الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الخامس من الفرض الرئيسي الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام و تطوير

الموارد البشرية " تعزى لمتغير سنوات الخبرة (اقل من ٥ سنوات، ٥ - اقل من ١٠ سنوات، ١٠ - اقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (٥٤)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
حوسبة نماذج تقييم الأداء	بين المجموعات	65.305	3	21.768	2.343	0.073	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3474.042	374	9.289			
	المجموع	3539.347	377				
معايير التقييم	بين المجموعات	175.861	3	58.620	3.593	0.014	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	6102.374	374	16.317			
	المجموع	6278.235	377				
عدد نماذج التقييم	بين المجموعات	66.666	3	22.222	2.724	0.044	دالة عند ٠,٠٥
	داخل المجموعات	3051.239	374	8.158			
	المجموع	3117.905	377				
مبررات التقييم	بين المجموعات	258.932	3	86.311	2.300	0.077	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14034.973	374	37.527			
	المجموع	14293.905	377				
الدورات المرشحة للموظف	بين المجموعات	315.882	3	105.294	5.790	0.001	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	6801.059	374	18.185			
	المجموع	7116.942	377				
مراحل تقييم الأداء	بين المجموعات	50.087	3	16.696	1.622	0.184	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3849.799	374	10.294			
	المجموع	3899.886	377				
الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام	بين المجموعات	4637.267	3	1545.756	4.051	0.007	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	142698.969	374	381.548			
	المجموع	147336.235	377				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية	بين المجموعات	7018.892	3	2339.631	4.830	0.003	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	181158.677	374	484.381			
	المجموع	188177.569	377				

ف الجدولية عند درجة حرية (٣,٣٧٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٣,٨٣

ف الجدولية عند درجة حرية (٣,٣٧٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٦٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في حوسبة نماذج تقييم الأداء ، و مبررات التقييم ، و مراحل تقييم الأداء، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيهما تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في معايير التقييم، وعدد نماذج التقييم ، والدورات المرشحة للموظف الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام، والدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية أي أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (٥٥)

يوضح اختبار شيفيه في معايير التقييم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	أقل من ١٠ - 5 سنوات	أقل من 10- ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
	21.872	21.495	20.035	20.307
أقل من ٥ سنوات 21.872	0			
أقل من ١٠ سنوات - 5 21.495	0.378	0		
أقل من ١٥ سنة - 10 20.035	*1.837	*1.460	0	
١٥ سنة فأكثر 20.307	*1.566	1.188	0.272	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٠-أقل من ١٥) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (أقل من ٥ سنوات) ، كما اتضح وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (٥- أقل من ١٠ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٠-أقل من ١٥) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح فروق في سنوات الخبرة الأخرى.

جدول (٥٦)

يوضح اختبار شيفيه في عدد نماذج التقييم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	أقل من ١٠ سنوات 5-	أقل من ١٥ سنة -10	١٥ سنة فأكثر
	18.362	18.446	17.982	17.420
أقل من ٥ سنوات	0			
أقل من ١٠ سنوات 5-	0.085	0		
أقل من ١٥ سنة -10	0.379	0.464	0	
١٥ سنة فأكثر	*0.941	*1.026	0.562	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (أقل من ٥ سنوات) ، كما اتضح وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (٥- أقل من ١٠ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (٥- أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح فروق في سنوات الخبرة الأخرى.

جدول (٥٧)

يوضح اختبار شيفيه في الدورات المرشحة للموظف تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	أقل من ١٠ سنوات 5-	أقل من ١٥ سنة -10	١٥ سنة فأكثر
	16.936	16.543	15.456	14.477
أقل من ٥ سنوات	0			
أقل من ١٠ سنوات 5-	0.393	0		

	0	1.087	*1.480	اقل من ١٥ سنة -10 15.456
0	0.979	*2.066	*2.459	١٥ سنة فأكثر 14.477

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٠-أقل من ١٥) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (أقل من ٥ سنوات) ، كما اتضح وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (٥-أقل من ١٠ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (٥-أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح فروق في سنوات الخبرة الأخرى.

جدول (٥٨)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام تعزى لمتغير سنوات

الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	اقل من ١٠ سنوات 5-	اقل من ١٥ سنة -10	١٥ سنة فأكثر
	132.255	132.167	126.474	124.239
اقل من ٥ سنوات 132.255	0			
اقل من ١٠ سنوات 5- 132.167	0.089	0		
اقل من ١٥ سنة -10 126.474	*5.782	5.693	0	
١٥ سنة فأكثر 124.239	*8.017	*7.928	2.235	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٠-أقل من ١٥) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (أقل من ٥ سنوات) ، كما اتضح وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (٥-أقل من ١٠ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (٥-أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح فروق في سنوات الخبرة الأخرى.

جدول (٥٩)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة تطور الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	اقل من ١٠ - 5 سنوات	اقل من ١٥ - 10 سنة	١٥ سنة فأكثر
	99.511	96.392	88.404	88.386
اقل من ٥ سنوات 99.511	0			
اقل من ١٠ سنوات - 5 96.392	3.118	0		
اقل من ١٥ سنة - 10 88.404	*11.107	7.989	0	
١٥ سنة فأكثر 88.386	*11.124	*8.006	0.017	0

*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٠ - أقل من ١٥) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (أقل من ٥ سنوات) ، كما اتضح وجود فروق بين الذين سنوات خبرتهم (٥ - أقل من ١٠ سنوات) والذين سنوات خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) لصالح الذين سنوات خبرتهم من (٥ - أقل من ١٠ سنوات) ولم يتضح فروق في سنوات الخبرة الأخرى.

ملاحظة : التعليق على الجداول التالية (٥٥ ، ٥٦ ، ٥٧ ، ٥٨ ، ٥٩) :

ويعزى الباحث التباين لصالح الفئة الوظيفية أقل من ٥ سنوات و من ٥ - ١٠ سنوات في استخدام اختبار شيفيه في معايير التقييم، اختبار شيفيه في عدد نماذج تقييم الأداء، اختبار شيفيه بالدورات المرشحة ، واختبار شيفيه بالدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم الأداء، واختبار شيفيه في الدرجة الكلية لاستبانة تطوير الموارد البشرية، وذلك لامتلاك هذه

الفئة الحماسة والدافعية، ومواكبة هذه الفئة بتكنولوجيا المعلومات، وقناعتهم بضرورة تطوير الموارد البشرية من خلال اتباع أحدث الوسائل الحديثة في علم الإدارة، على عكس الموظفين الأقدم وظيفيا الذين لم يعاصروا التكنولوجيا في بداية عمرهم الوظيفي، وكان يتم تقييمهم على النظام السري القديم وعدم قناعة الكثير منهم بالأفكار الحديثة لتقييم الأداء.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

١. المقدمة
٢. نتائج الدراسة :
 - ١,٢. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل
 - ٢,٢. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع
 - ٣,٢. النتائج المتعلقة بفروض الدراسة
٣. توصيات الدراسة
٤. خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات

نتائج الدراسة والتوصيات

المقدمة

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة العملية ومن خلال ربطها بالاطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية والعلاقة فيما بينهما ، يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك التوصيات المقترحة لتطوير نظام تقييم الأداء، ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة أقسام : القسم الأول يتحدث عن نتائج الدراسة والقسم الثاني يتحدث عن توصيات الدراسة ، والقسم الثالث يتحدث عن خطة مقترحة لتنفيذ هذه التوصيات.

أولاً : نتائج الدراسة

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل

- اظهرت النتائج ان مراحل تقييم الأداء حصلت على المرتبة الأولى، كون المراحل في تقييم الأداء راعت نصوص قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية ، إضافة إلى الالتزام بالمعايير الأكاديمية والعلمية في عملية تقييم الأداء .
- أكدت النتائج أن عدد نماذج تقييم الأداء حصلت على المرتبة الثانية كون النماذج شملت معظم الوظائف ، إضافة إلى أن النموذج الواحد شمل جميع متطلبات الوظيفة من معايير التقييم.
- بينت النتائج أن حوسبة النماذج حصلت على المرتبة الثالثة، كون نظام تقييم الأداء في الديوان اعتمد بالدرجة الأساس على حوسبة النماذج ، حيث سهلت الحوسبة عملية التقييم.
- كشفت النتائج أن معايير تقييم الأداء حصلت على المرتبة الرابعة، لأنها غير واضحة للجميع ولا يوجد شرح مفصل للمعايير.

- اشارت النتائج أن مبررات تقييم الأداء حصلت على المرتبة الخامسة لاعتقاد المقيمين أن المبررات تعتمد على العاطفة وغير موضوعية، وقد يدخل فيها نوع من المحاباة .
- أظهرت النتائج أن الدورات المرشحة للموظف حصلت على المرتبة الأخيرة، لأنها قليلة ولا تراعي جميع التخصصات ولا يوجد تمويل كاف لها .
- أظهرت النتائج أن حوسبة نظام تقييم الأداء ساهمت في تطوير عملية التقييم " على أعلى وزن نسبي بنسبة ٨٥,٨٥ % وذلك لقناعة المقيمين أن حوسبة نماذج تقييم الأداء قد سهلت وأسّرت عملية التقييم ووفرت الكثير من الوقت والجهد.
- أظهرت النتائج أن الدورات أو المحاضرات التي يتلقاها الموظف عن نظام تقييم الأداء المعمول به " على أقل وزن نسبي بنسبة ٦٣,٥٤ % لعدم توفر كاف للدورات التدريبية وعدم تغطية جميع التخصصات، وعزوف بعض الموظفين عن الدورات وعدم وجود كفاءات تدريبية وعدم وجود تمويل كاف، بالإضافة الى الحصار وعدم تمكن الموظفين من السفر لحضور الدورات.
- أظهرت النتائج أن معايير تقييم الأداء شاملة " على أعلى وزن نسبي بنسبة ٧٥,٠٨ % وذلك لأن معايير التقييم تم اعدادها بشكل علمي وموضوعي من قبل أكاديميين وخبراء .
- أظهرت النتائج أن اختلاف نماذج تقييم الأداء تأتي في مصلحة الموظف " على أعلى وزن نسبي بنسبة ٧٥,١٣ % ؛ وذلك لأن الاختلاف يغطي المسميات الوظيفية، مما ينتج عنه عملية تقييم موضوعية.
- أكدت النتائج أن نماذج تقييم الأداء تغطي كافة الوظائف " على أقل وزن نسبي بنسبة ٦٨,٥٢ % لأن نماذج تقييم الأداء لا تغطي كل المسميات الوظيفية.
- أظهرت النتائج أن الموظف يرغب بزيادة نسبة تقييم أدائه السنوي " على أعلى وزن نسبي قدره ٧٦,٩٨ % لاعتقاده أنه كلما زادت نسبة تقييم أدائه زادت فرصته في الترقية والمكافآت والعلاوات، بالإضافة إلى العامل النفسي.

- أوضحت النتائج أن العلاقات الشخصية تؤثر على نزاهة تقييم الأداء " على ثاني أعلى وزن نسبي قدره ٧٥,٨٧% وذلك لتدخل العاطفة والمحابة عند بعض المقيمين .
- أظهرت النتائج أنه يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف " على أعلى وزن نسبي قدره ٦٦,٦١% وذلك لتضمن نظام تقييم الأداء لتوصيات بدورات ترشيحية للموظف بعد عملية تقييم الأداء، وقيام بعض المدراء بترشيح بعض الموظفين لدورات تدريبية.
- أشارت النتائج أن الدورات التدريبية بالنظام كافية " على أقل وزن نسبي قدره ٦٢,٠٦% وذلك الدورات التي يتم ترشيحها غير كافية ولا تغطي جميع التخصصات.
- أظهرت النتائج أن المدة الممنوحة للمقيم كافية لإتمام عملية تقييم أداء الموظفين " على أعلى وزن نسبي بنسبة ٧٩,٢١% لأنها تبدأ من أول يناير حتى آخر مارس وهي مدة كافية جدا لعملية التقييم والاعتراض.
- أكدت النتائج أن لجنة تدقيق تقييم الأداء تعمل بمهنية " على أقل وزن نسبي بنسبة ٦٨,٨٩% ، وذلك لاعتقاد الموظفين بعدم موضوعية عملية تدقيق تقييم الأداء ووجود نوع من المحابة والتميز فيها.
- أشارت النتائج أن الموظفين يتمتعون بعلاقات طيبة مع الزملاء " على أعلى وزن نسبي قدره ٧٦,٢٤% ، وذلك لوجود علاقات تكافلية وتفاهم بين الموظفين بعضهم البعض.
- بينت النتائج أنه يتم ابتعاث الموظفين ذوي الكفاءات لدورات خارجية " على ثاني أقل وزن نسبي قدره ٥٥,٢٤%، وذلك لعدم وجود تمويل كاف للدورات والوضع السياسي وإغلاق المعابر وحالة الانقسام.

ب. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع

- أشارت النتائج أن معايير تقييم الأداء تركز على تطوير الموارد البشرية " على أقل وزن نسبي بنسبة ٦٧,٤٦%، وذلك لقناعة المقيمين أن تطوير الموارد البشرية يعتمد على أبعاد وظيفية أخرى.
- بينت النتائج أنه يوجد في نظام تقييم الأداء مبررات تساهم في عمليات النقل والتعيين " على ثاني أقل وزن نسبي قدره ٦٥,٦١%، وذلك لعدم وجود معايير موحدة لعمليات النقل والتعيين، وأتاحت المجال للمقيم الاجتهاد في هذا الموضوع.
- أظهرت النتائج أن مبررات تقييم الأداء تساهم في ترقية الموظفين " على أقل وزن نسبي قدره ٦٤,٨٧%، وذلك لعدم وجود ترقية فعلية للموظفين بعد عمليات تقييم الأداء وعدم وجود لوائح تنظم عملية الترقية.
- كشفت النتائج أن الموظفين يستطيعون تطوير طريقة عملهم " على ثاني أعلى وزن نسبي قدره ٧١,١٦%، وذلك لأن النظام ساعد في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على تطويرها.
- أظهرت النتائج أنه يوجد تحفيز مستمر للموظفين " على أقل وزن نسبي قدره ٥٥,٠٣%، وذلك لعدم وجود لوائح قانونية تتحدث عن عملية التحفيز معتمدة من مجلس الوزراء، وعدم توفر الإمكانيات المادية في الوقت الحالي.

ج- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين حوسبة نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معايير التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عدد نماذج تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مبررات التقييم وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدورات المرشحة للموظف وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مراحل تقييم الأداء وتطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانيا : توصيات الدراسة

- ايجاد شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء لكل من المسؤول والموظف الذي سيتم تقييم أداءهم من خلال عمل ورشات عمل ودورات تدريبية.
- ضرورة زيادة الدورات التدريبية التي يتم ترشيحها للموظفين وتوعية الموظفين بأهمية هذه الدورات.
- زيادة الدورات الفعلية التي يتلقاها الموظفون.
- توعية الموظفين بأهمية الدورات التدريبية ودورها في تحسين الأداء الحكومي.
- ضرورة تعديل معايير تقييم الأداء المستخدمة بما يعزز تطوير الموارد البشرية.
- زيادة نماذج تقييم الأداء لتغطي باقي الفئات الوظيفية.
- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء بشكل موضوعي في عمليات النقل والتعيين بعد عملية تقييم الأداء مباشرة ودون تأخير.
- ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في عمليات الترقية .
- تطوير لجنة تدقيق تقييم الأداء من خلال لوائح تنفيذية موحدة لكل الوزارات، وبذلك يتم توحيد الأداء في كل مؤسسات الدولة.

• زيادة البعثات الخارجية وخصوصاً لذوي الكفاءات في المجال الحكومي وذلك لصقل مهاراتهم، وتعرفهم على خبرات مختلفة.

• زيادة التحفيز بكافة أنواعه في الوزارات الفلسطينية، وذلك لتشجيع الموظفين على المنافسة والابداع.

• تعزيز قناعة الموظفين وخصوصاً الذكور منهم، والموظفين القدامى بأهمية نظام تقييم الأداء ودوره في تطوير الموارد البشرية.

ثالثا : خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول رقم (٦٠): الخطة المقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

م.	الهدف(التوصية)	البرامج والانشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
١.	ايجاد شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء .	ورش عمل - دورات تدريبية - دورات في معايير تقييم الأداء - نشرة توزع على الوزارات	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات - العلاقات العامة	وضوح الرؤية بخصوص معايير التقييم
٢.	ضرورة زيادة الدورات التدريبية التي يتم ترشيحها للموظفين وتوعية الموظفين بأهمية هذه الدورات.	دورات تدريبية - برنامج تدريبي كامل	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات	تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة
٣.	زيادة الدورات الفعلية للموظفين .	ورشات عمل تنظمها كل وزارة على حدة لمعرفة الاحتياجات	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات - العلاقات العامة	توافر آلية واضحة للاحتياجات التدريبية
٤.	توعية الموظفين بأهمية هذه الدورات.	ورش عمل - تعاميم و نشرات	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات - العلاقات العامة	اهتمام الموظفين - زيادة الاقبال
٥.	ضرورة تعديل معايير تقييم الأداء بما يعزز تطوير الموارد البشرية.	ندوات - عصف ذهني - ورش عمل	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات	زيادة نسبة الأفكار الابداعية بخصوص معايير تقييم الأداء
٦.	زيادة نماذج تقييم الأداء لتغطي باقي الفئات الوظيفية.	ورش عمل - ندوات	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات - الإدارة العامة للحاسوب	تغطية نماذج تقييم الأداء لجميع المسميات الوظيفية

٧.	الاستفادة من نتائج تقييم الأداء بشكل موضوعي في عمليات النقل والتعيين.	ورش عمل - دورات	الإدارة العليا لكل وزارة	توفر آلية واضحة للنقل والتعيين من خلال النظام
٨.	ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في عمليات الترقية.	ورش عمل - دورات	الإدارة العليا لكل وزارة	توفر خدمة أفضل للجمهور
٩.	تطوير لجنة تدقيق تقييم الأداء من خلال لوائح تنفيذية موحدة لكل الوزارات.	ورش عمل - تشكيل لجان من مختلف الوزارات - تجهيز نظام محوسب أكثر فاعلية لآليات التدقيق	الإدارة العليا لكل وزارة - الإدارة العامة للسياسات	وضوح في الرؤية لمعايير وآليات التدقيق
١٠.	زيادة البعثات الخارجية وخصوصاً لذوي الكفاءات	ورش عمل - ندوات توضح أهمية زيادة المهارات	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات - العلاقات العامة	توافر قاعدة بيانات للاحتياجات التدريبية
١١.	زيادة التحفيز بكافة أنواعه في الوزارات الفلسطينية.	دورات بأهمية التحفيز للمسؤولين	الإدارة العليا لكل وزارة - الإدارة العامة للسياسات	سرعة انجاز - رضا وظيفي - زيادة مستوى الخدمة المقدمة للجمهور
١٢.	تعزيز قناعة الموظفين وخصوصاً الذكور من الموظفين القدامى بأهمية نظام تقييم الأداء ودوره في تطوير الموارد البشرية.	دورات - ورش عمل - ندوات	الإدارة العامة للتدريب - الإدارة العامة للسياسات - الإدارة العامة للحاسوب	زيادة قناعة الموظفين بفاعلية حوسبة نظام تقييم الأداء

المراجع:

- القرآن الكريم
- أبو شيخة ، نادر أحمد ، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- أبو شيخة ، نادر (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- أبو عيد، رائد أحمد إبراهيم، (٢٠١١) أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحريري ، محمد ، (٢٠١٢) ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان .
- الخوارزمي ، عبد الحكم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ، الخوارزمي ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ م.
- الربابعة ، على محمد ، (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- السالم ، مؤيد سعيد ، وصالح ، عادل حرحوش ، (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط ٢ ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن .
- السلمي، علي، (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
- الصيرفي ، محمد عبدالفتاح (٢٠٠٥) ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الطراونة ، عمر (٢٠١١) ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية ، ط ١ ، دار البداية ، عمان ، الأردن .
- العزاوي ، نجم عبد الله ، وجواد ، عباس حسين (٢٠١٣) ، تطور إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الكلالده، طاهر، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المبيضين ، صفوان محمد ، والأكلبي ، عائض بن شافي (٢٠١٢) ، التخطيط في الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- المعشوق، منصور، (٢٠١١)، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض.
- المغربي ، عبد الحميد ، (٢٠٠٧) ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، ط ١ ، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة .
- النداوي ، عبد العزيز ، (٢٠٠٩) ، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

- الهيتمي ، خالد عبدالرحيم، (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- برنوطي، سعاد، (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جامعة القدس المفتوحة، (١٩٩٨م) إدارة القوى البشرية ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .
- حسن، راوية،(٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- حمود ، خضير ، الخرشة ، ياسين ، (٢٠٠٧) ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- حنفي ، عبد الغفار،(٢٠٠٢) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
- درة ، عبد الباري ، والصباغ ، زهير نعيم ،(٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،ط١، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- دليل نظام تقييم الأداء -الاصدار الاول - ديوان الموظفين العام.
- ديرري ، زاهد محمد (٢٠١١) ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- زويلف ، مهدي حسن ، (٢٠٠٣) ، إدارة الأفراد ، ط ١ ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- زيتون، كمال عبد الحميد،(٢٠٠٢) تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
- سلطان، محمد سعيد أنور،(٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- شاويش ، مصطفى ، (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق ، عمان .
- شاويش، مصطفى، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- شحادة ، نظمي ، وآخرون ، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- عباس ، سهيلة محمد ،(٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط١، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- عباس ، سهيلة محمد ، (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، ط ٢ ، دار وائل للنشر ، عمان .
- عبد الباري ، درة ، الصباغ ، ابراهيم ، نعيم ، زهير ، (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي ، دار وائل للنشر ، عمان .
- عبد الباقي ، صلاح، (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي،(٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- قانون الخدمة المدنية - قانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ م .

- كشواي، باري، (2006) إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

- كلاب، سعيد يوسف، (٢٠٠٤) واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي "دراسة على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ماهر ، أحمد ، (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية.

- مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة ، ط٢ ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، مصر .

- نصر الله ، حنا ، (٢٠٠٢) ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

- يوسف، درويش، (٢٠٠٠)، إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد ٣ ص ٥٧٥ - ٦٠٧.

- Dessler, Gary. (2003). Human Resource Management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 9th edition.

- (Denisi & Griffin, 2001: 125) DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001). Human Resource Management. 2nd , Houghton Mifflin Company.

- (Parry & others,2007: 1) Emma, Parry, Shaun, Tyson, Doone, Selbie & Ray, Leighton, (2007).

HR and Technology: Impact and Advantages, www.cipd.co.uk.

-R.Wayne Mondy , Robert M.Noel. (2005). Human Resource Management. Pearson , New Jersey , USA , 9th ed.

ثانياً: الرسائل العلمية :

- أبو حطب ، موسى محمد (٢٠٠٩) ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين " حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية " بقطاع غزة ، رسالة غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- أبو رزق، صلاح الدين .(2012) نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره .رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، فلسطين.
- أبو شرح، نادر ، (٢٠١٠) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، فلسطين .
- الجويدي، ماجد (٢٠٠٧) ، التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الدايني، رشاد، (٢٠١٠) أثر الادارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.
- الرعدان، ناصر، (٢٠٠٩) دور تقارير الاداء في ترشيد قرارات الترقية الوظيفية بمستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القاضي ، زياد مفيد (٢٠١٢) ، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن " ، جامعة الشرق الأوسط .
- المعشر، زياد، والطراونة، مجدولين (٢٠١٤)، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية :دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٦٢٤-٦٥٢
- حاجي حسن، عبد المحسن أحمد (٢٠١٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- زقوت ، خليل (٢٠١٣)، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- شاهين ، ماجد إبراهيم (٢٠١٠) ، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية " دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر " بقطاع غزة ، رسالة غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة .

- عبد الحي، أحلام (٢٠١٥)، درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.
- عبد الرسول، حسين علي، كاظم، عبد الله (٢٠٠٩) ، تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، رسالة ماجستير ، جامعة القادسية ، العراق.
- عمار، رهام (٢٠١٢) ، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- مرتجى، نسرين (2013) فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- Adhikari, Dev Raj, (2010) " Human resource development (HDR) for performance management: The case of Nepalese organizations ", International Journal of productivity and performance management, vol.59, No.4: 306–324.
- Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. DING, and Gloria L.GE (2008), Strategic HER Practices and their Impact On Company Performance in Chinese Enterprise, Human Resource Management, Spring 2008, vol. 74, No.1, Pp 15–32.
- Cook, Jill and Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal system , journal of Managerial Psychology, Vol.19, No. 5, pp 526–541, 2004
- Khera, S. (2010). Human resource practices and their impact on employee productivity: A perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in India. DSM Business Review, 2(1),Pp 65–86
- Larry M. Coutts ; Frank W. Schneider, (2004) "Police Officer Performance Appraisal Systems: How Good Are They?", An International Journal of Police Strategies & Management Vol.27 Issue:1 Pp:67–

- [Rusli Ahmad](#), [Nur Azman Ali](#), (2004) "Performance appraisal decision in Malaysian public service", International Journal of Public Sector Management, Vol. 17 Iss: 1, pp.48 – 64
- Sani, Abdulkader, D (2012) , SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The impact of organizational climate, Business Intelligence Journal, vol.5, No.1, Pp. 8–20.
- Shahzad, K., S. Bashir, & I.M Ramay (2008), Impact Of HR Practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. International Review of Business Research Paper,4 , 2, Pp. 302–3015.
- Williams ,Henry S.(2009)."An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". National Forum Of Education Administration And Supervision Journal. Volume 26 No 4/2009.

المواقع الالكترونية:

– الموقع الالكتروني : ديوان الموظفين العام <http://www.diwan.ps>

– جريدة الجزيرة <http://www.al-jazirah.com>

الملاحق

ملحق رقم (١): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (٢): الاستبانة

ملحق رقم (٣): المراحل التي مر بها ديوان الموظفين

ملحق رقم (٤): النموذج السري لتقييم الأداء في عهد الاحتلال الإسرائيلي

ملحق رقم (٥): نموذج تقييم الأداء السري في عهد السلطة الفلسطينية

ملحق رقم (٦): النماذج المحوسبة لتقييم الأداء

ملحق رقم (٧): طلب تسهيل مهمة باحث

ملحق رقم (٨): نموذج تدقيق الرسالة لغوياً

ملحق رقم (١) : قائمة بأسماء محكمين صحيفة الاستقصاء (الاستبانة):

م.	الاسم	الجامعة / مكان العمل
١.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
٢.	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
٣.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
٤.	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر
٥.	د. محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة
٦.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
٧.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
٨.	أ. أسامة يونس	ديوان الموظفين العام
٩.	أ. أشرف أبو سمرة	ديوان الموظفين العام
١٠.	أ. إياد أبو صفية	ديوان الموظفين العام



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
إممية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج المشترك مع جامعة الأقصى
برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد



بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/ المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده حول موضوع دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وأملّي كبير في أنكم لن تدخروا جهداً في تقديم المعلومات اللازمة، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم،،،

الباحث

رياض رزق زبيدة

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب :

- ١- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- العمر ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥ - أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة ☐ ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة ☐ ٤٠ سنة فما فوق
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- الوزارة التابع لها :
-

- ٥- المسمى الوظيفي ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير دائرة ☐ نائب مدير عام ☐ مدير عام
- ٦- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

ثانياً: مجالات الاستبانة بناءً على نموذج الدراسة المقترح

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لاختيارك

القسم الأول: نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام

م	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: حوسبة نماذج تقييم الأداء						
١	ساهمت حوسبة نظام تقييم الأداء في تطوير عملية التقييم.					
٢	الموظفين على علم بكافة أبعاد نموذج تقييم الأداء.					
٣	ساهم نظام تقييم الأداء في سرعة إنجاز عملية التقييم.					
٤	يحتاج نظام تقييم الأداء الى بعض التحسينات.					
٥	تلقيت دورات او محاضرات عن نظام تقييم الأداء المعمول به.					
٦	تعتبر نفسك ملماً بكافة تفاصيل النموذج المحسوب.					
المجال الثاني: معايير التقييم						
١	معايير تقييم الأداء شاملة.					
٢	معايير نموذج تقييم الأداء قادرة على قياس الأداء الفعلي.					
٣	معايير تقييم الأداء موضوعة من قبل خبراء.					
٤	تركز معايير تقييم الأداء على تطوير الموارد البشرية.					
٥	تأخذ معايير تقييم الأداء بالحسبان الوصف الوظيفي لكل وظيفة.					
٦	يوجد فهم واضح لمعايير تقييم الأداء.					
المجال الثالث: عدد نماذج التقييم						
١	زيادة عدد نماذج تقييم الأداء يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء.					
٢	تغطي نماذج تقييم الأداء كافة الوظائف.					
٣	تشكل كثرة النماذج عبء على المسؤول.					
٤	يؤدي زيادة عدد نماذج تقييم الأداء الى الموضوعية في عملية التقييم.					
٥	اختلاف نماذج تقييم الأداء تأتي في مصلحة الموظف.					
المجال الرابع: مبررات التقييم						
١	مبررات تقييم الأداء تستند على وثائق واضحة.					
٢	مبررات حصول الموظف على التقييم الذي يستحقه مقبولة.					
٣	مبررات تقييم الأداء توضح قياس اداء الموظفين بشكل موضوعي.					
٤	نظام تقييم الأداء قادر على تطوير اداء الموارد البشرية.					
٥	مبررات تقييم الأداء تساهم في ترقية الموظفين.					

م	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٦	يوجد في نظام تقييم الأداء مبررات تساهم في عمليات النقل والتعيين.					
٧	مبررات تقييم الأداء تساهم في مبدأ الثواب والعقاب للموظفين.					
٨	مبررات نظام تقييم الأداء توضح نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين بشكل موضوعي.					
٩	العلاقات الشخصية تؤثر على نزاهة تقييم الأداء.					
١٠	يرغب الموظف بزيادة نسبة تقييم أدائه السنوي.					
المجال الخامس: الدورات المرشحة للموظف						
١	يتم ترشيح الدورات المناسبة بناء على التقييم النهائي للموظف.					
٢	الدورات التدريبية بالنظام كافية.					
٣	الدورات التدريبية الموجودة بالنظام متجددة كل سنة.					
٤	يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات الحقيقية للموظفين.					
٥	الدورات التدريبية المتوفرة في النظام تغطي نقاط القوة والضعف لدى الموظف.					
المجال السادس: مراحل تقييم الأداء						
١	تعتبر المدة الممنوحة للمقيم كافية لتقييم أداء الموظفين.					
٢	تعمل لجنة تدقيق تقييم الأداء بمهنية.					
٣	مدة اعتراض الموظف على نتيجة التقييم كافية.					
٤	تعالج اللجنة المشكلة لدراسة التظلمات واعتراضات الموظفين بموضوعية.					
٥	تعتبر مراحل تقييم الأداء مرتبة بشكل منهجي.					

القسم الثاني: تطوير الموارد البشرية

م	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يوجد في المؤسسة تخطيط للموارد البشرية.					
٢	يتم استقطاب الكفاءات المميزة داخل المؤسسة.					
٣	يتم تجديد مستمر للكفاءات البشرية المطلوبة.					
٤	يتم رسم مسار تدريبي واضح للعاملين.					
٥	يستطيع الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه.					
٦	يتم تدريب الموظفين على كيفية تطوير مهامهم.					
٧	يتمتع الموظفون بعلاقات طيبة مع الزملاء.					
٨	الموظفون لديهم القدرة الكافية على حل مشكلات العمل.					
٩	يستطيع الموظفون تطوير طريقة عملهم.					
١٠	يتميز الموظفون بوضع حلول ابتكاريه لمشاكل العمل.					
١١	يتمتع الموظفون باستقرار نفسي في العمل.					
١٢	يقوم الموظفون بتنفيذ أعمالهم وفق خطط معتمدة.					
١٣	ترتبط الترقيات بإنجازات الموظف في المؤسسة.					
١٤	يتم مراجعة مهام وإنجازات الموظف بشكل دوري.					
١٥	يحصل الموظفون على دورات كافية خلال السنة.					
١٦	يحصل الموظفون على دورات متخصصة خلال السنة.					
١٧	يوجد تحفيز مستمر للموظفين.					
١٨	يتم عقد لقاءات دورية لشأن عملية تطوير المؤسسة بين المدراء والموظفين.					
١٩	يتم منح الموظفون السلطة الكافية لأداء أعمالهم.					
٢٠	يتم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار في المؤسسة.					
٢١	يتم تزويد الموظفين بوسائل اتصال لحل مشكلات العمل.					
٢٢	يُكرم الموظف الذي يحصل على امتياز في تقييم الأداء.					
٢٣	يتم ابتعاث الموظفين ذوي الكفاءات لدورات خارجية.					
٢٤	يتم قياس أثر التدريب على الموظفين.					
٢٥	يتم إشراك الموظفين في فرق عمل من أجل تطوير قدراتهم.					
٢٦	يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف من أجل تقويتها.					
٢٧	يتم العمل على توجيه الموظف من أجل الارتقاء بعمله.					

درجة الموافقة					العبارة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يتم إعداد الموظفين للقيام بمهام أوسع.	٢٨
					يتوفر في المؤسسة تكنولوجيا تتناسب مع قدرات العاملين.	٢٩

وفي الختام نشكر لكم تعاونكم

وبارك الله فيكم

ملحق رقم (٣) : المراحل التي مر بها ديوان الموظفين العام:

المرحلة	تاريخ المرحلة	تفاصيل المرحلة
المرحلة الأولى	من العام ١٩٢٢ - ١٩٤٨	في العاشر من آب ١٩٢٢، صدر مرسوم ملكي من ملك بريطانيا باسم دستور فلسطين، تضمن تعيين مندوب سامي في فلسطين، وينص تعيينه على أن المندوب السامي له أن يعين أو يجيز تعيين من سيتم تعيينهم من الموظفين لحكومة فلسطين، بالألقاب التي يراها مناسبة وله أن يقرر حدود وظائفهم، كما له أن يعزل أو يوقف أي شخص يدان بسبب كاف يبرر عزله أو إيقافه.
المرحلة الثانية	من العام ١٩٤٨ - ١٩٦٧	بعد نكبة مايو ١٩٤٨ وتقسيم فلسطين إلى ثلاث أقسام: فلسطين المحتلة، الضفة الغربية، قطاع غزة. أ- بالنسبة للضفة الغربية : أقر الأردن دستور المملكة عام ١٩٥٢ والذي نص فيه على أن يتولى مجلس الوزراء جميع شئون الدولة الداخلية والخارجية حيث نصت المادة (١٢٠) على أن التقسيمات الإدارية في المملكة، وتشكيلات الحكومة، ودرجاتها وأسماءها ومناهج إدارتها وكيفية تعيين الموظفين وعزلهم والإشراف عليهم وحدود صلاحياتهم واختصاصهم، تتم بموجب أنظمة يصدرها مجلس الوزراء وبموافقة الملك. - بتاريخ ١٩٦٦/٣/٣٠ صدر نظام الخدمة المدنية لعام ١٩٦٦م وسرى مفعوله من ١٩٦٦/٤/١ وتم إنشاء ديوان الموظفين لتأدية هذا الغرض، وتطبيقا للمادة (٦٠) بإنشاء الديوان كجهاز مستقل يتولى إدارته رئيس الديوان ويكون تابعا لرئيس الوزراء أو من ينوب عنه وقد طبق هذا النظام الإداري في الضفة الغربية حتى عام ١٩٦٧. أما بالنسبة لقطاع غزة فقد صدر قرار وزاري من وزير الحربية رقم (١٥٣) لعام ١٩٤٨ بتعيين اللواء أحمد سالم باشا حاكما إداريا للمناطق الخاضعة لرقابة القوات المصرية في فلسطين. وبتاريخ ١٩٥٥/٥/١١ صدر قرار رقم (٢٥٥) لسنة ١٩٥٥م نصت المادة (١٢) منه على أن يعين الحاكم الإداري العام بقرار من مجلس الوزراء المصري، ويكون تابعا للوزارة الحربية، والمادة (١٨) نصت على تشكيل المجلس التنفيذي و يكون الحاكم الاداري العام رئيسا له. بتاريخ ١٩٥٥/١/١ صدر القرار الاداري رقم (١٠٢)، وعدل بالأمر رقم (٨ داخلي) ١٩٥٦/٦/٢٣ بتشكيل لجنة شؤون الموظفين، وحيث تختص اللجنة بالنظر بالوظائف الخاصة بالميزانية من مواضيع التعيينات والترقيات والعلاوات الدورية وانهاء الخدمة بالتقاعد والمسائل المتعلقة بالموظفين. في عام ١٩٦٤م تم تعيين الأستاذ إبراهيم حسين أبو ستة مديرا لمديرية الشؤون

		المدنية التابعة للحاكم الاداري العام وهو أول فلسطيني يتولى هذا المنصب.
المرحلة الثالثة	من العام ١٩٦٧-١٩٩٤	بعد حرب ١٩٦٧ صدرت عدة أوامر عسكرية بخصوص الإدارة في قطاع غزة وفي الضفة الغربية، وأهمها الأمر العسكري رقم ٦٧/٥٣، والذي نص على أن تتؤول جميع صلاحيات الحاكم العام والمجلس التنفيذي إلى قائد قوات الجيش الإسرائيلي أو من يخوله، وقد أطلق مصطلح " الجهاز الحكومي " على كل نص أو نظام يتناول جهاز إدارة الدوائر والمؤسسات الحكومية في قطاع غزة، من تعيين وإقالة، تحديد صلاحيات، ومهام، وحقوق و واجبات وشروط عمل الأمر العسكري رقم (٦٧/٣٧)، الذي نص على أن تتؤول جميع صلاحيات الحكومة الأردنية وأي سلطة لها بخصوص الجهاز الحكومي الى مسئول يعين من قبل الحاكم العسكري العام للضفة.
المرحلة الرابعة	من العام ١٩٩٤-١٩٩٨	بتاريخ ١١/١٠/١٩٩٤ صدر القرار الرئاسي رقم ١٣ لسنة ١٩٩٤ بإنشاء ديوان الموظفين العام في السلطة الوطنية الفلسطينية على أن يتبع رئيس السلطة الوطنية مباشرة ،وقد تولى رئاسة الديوان في هذه الفترة د.محمد عبد العزيز أبو شريعة طوال هذه الفترة .
المرحلة الخامسة	من العام ١٩٩٨-٢٠٠٧	صدر قانون الخدمة المدنية رقم ٤ لسنة ١٩٩٨ ونصت المادة ٦ منه على إنشاء دائرة مستقلة تسمى ديوان الموظفين العام ويعنى بشؤون الخدمة المدنية ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء . واستمر في رئاسته لهذه الفترة د.محمد عبد العزيز أبو شريعة حتى تاريخ ٥/٢/٢٠٠٥ ، وتولى بعد ذلك رئاسة الديوان الدكتور جهاد حمدان .
المرحلة السادسة	من العام ٢٠٠٧ - ٢٠١٥	بعد أحداث الانقسام الفلسطيني في يونيو ٢٠٠٧ أصبح هناك ديوان للموظفين في المحافظات الجنوبية وديوان آخر في المحافظات الشمالية وهذا الواقع لا زال قائماً حتى تاريخ اعداد الدراسة.

(موقع ديوان الموظفين العام ، بتاريخ ١٨/٤/٢٠١٥)

ملحق رقم (٤): النموذج السري لتقييم الأداء في عهد الاحتلال الإسرائيلي

[illegible]

ملاحظات

يبنى هذه التقارير على البيانات الموجودة في :

- أ - التقارير الدورية عن أعمال الموظف وما ينتج من أعمال كما ونوعا .
- ب - المذكرات أو التقارير أو الدراسات أو البيانات التي يقوم بها .
- ج - تقارير الهيئات التفتيشية والإدارية عن أعماله .
- د - تقارير المصور والغياب والإجازات .
- هـ - ما قد يكون قد أجرى معه التحقيقات داخلية أو إدارية .
- و - نتائج ما قد يكون قد قدم ضده من شكاوى داخلية أو خارجية تثبت صحتها .
- ز - معاملته العامة لزملائه ورؤسائه ومرؤسيه (المسجون) إن كانت له علاقة مباشرة بهم .

تحدد الدرجات بمعرفة الرئيس المباشر ثم تعرض على المدير المحلي فرئيس المنطقة
الذين لها حق الموافقة أو تعديل التقدير .

إذا وافق مدير على تقدير الرئيس المباشر يكفي بتوقيعه على الخانة المعدة لذلك .

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
GENERAL PERSONNEL COUNCIL



سلطة الوطنية الفلسطينية
مجلس موظفين العام

[سري]

التقرير السنوي - ١٩٩٥ سنة

الوظيفة الحالية : _____
الدرجة : _____
الملاك : _____

الوظيفة الحالية	الدرجة	الملاك	التقدير	النهاية	العناصر الفرعية	المجموع
الوزير أو وكيل الوزارة	مدير عام الوزارة	الرئيس المباشر	الدرجة	الوظيفة	الوظيفة	الوظيفة
		٩	١٠	١٠	١. الإلمام العام	
		٩	١٠	١٠	٢. المعرفة	
		١٠	١٠	١٠	٣. الدقة	
		١٩	٢٠	٢٠	٤. الإنتاج	
		٤٧	٥٠	٥٠	المجموع	
		٦	٧	٧	٥. القرب	
		٤	٤	٤	٦. التأثير	
		٤	٤	٤	٧. التكامل	
		١٤	١٥	١٥	المجموع	
		٦	٧	٧	٨. التعاون	
		٤	٤	٤	٩. الانتماء	
		٤	٤	٤	١٠. الانتماء	
		١٤	١٥	١٥	المجموع	
		٥	٥	٥	١١. الإسهام الذهني	
		٥	٥	٥	١٢. الصلاحية للعمل	
		٥	٥	٥	١٣. تحمل المسؤولية	
		٤	٥	٥	١٤. الولاء في الأمور	
		٤	٥	٥	١٥. التقدير على	
		٤	٥	٥	١٦. تنظيم والإدارة	
		١٩	٢٠	٢٠	المجموع	
		٩٤	١٠٠	١٠٠	المجموع الكلي بالإرقام	
		٩٤	١٠٠	١٠٠	المجموع الكلي بالحروف	
		٩٤	١٠٠	١٠٠	المجموع الكلي بالحروف	

مجلس الموظفين العام
السلطة الوطنية الفلسطينية
المحكمة الإدارية

نموذج التقرير السنوي - ١٩٩٥ سنة

ملحق رقم (٦): النماذج المحوسبة لتقييم الأداء

سلطة الوطنية الفلسطينية
ديوان الموظفين العام



ثانياً: نقاط الضعف ونقاط القوة.

أحمد حسون الموظف على التقييم 90% فيما فوق، يرجى تحديد عناصر النموذج الوظيفي (الإيجابيات والإسهامات العلمية أو السلوكية) من خلال تعبئة الحقول التالية (بما لا يقل عن 40 كلمة لكل بند):

أذكر الامتيازات الفريدة للموظف التي أدت إلى تحقيق الأهداف وتجاوز معدلات الأداء.

--

أذكر إسهامات الموظف في تطوير أنشطة العمل وتحسين أدائه.

أذكر ملاحظاتك حول السلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمراجعين والجمهور وعرض الانتماء في العمل.

--

4- عند حصول الموظف على تقييم أقل من 50%، يرجى توضيح عناصر الضعف الوظيفي (السلبيات الخسائر السلوكية التي يتصف بها وأثرها على عمله) من خلال تعبئة الحقول التالية (بما لا يقل عن 40 كلمة لكل بند):

حدد عناصر الضعف المحددة في أداء الموظف مقارنة بمعدلات الأداء المحددة.

--

أذكر أي شكاوى للزعماء أو المراجعين أو الجمهور على معاملة الموظف لزم.

أذكر أي حالات ثبت فيها سوء استخدام أدوات العمل أو الإمكانات المتاحة للمساعدة.

أذكر أي جزاءات تأديبية (إن وجدت) تم إيقاعها على الموظف خلال العام.

--

2

ملف (259001) - فاكس (2829008) - (08) - الموقع الإلكتروني (www.dhwan.gov.ps) - حرية المعلومات (diwan@gov.ps)

سلطة الوطنية الفلسطينية
ديوان الموظفين العام



(2012) نموذج تقييم الأداء السنوي لمدة

نموذج تقييم أدات

الاسم:	الرقم الوطني:	الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الجهة:
الاسم الوظيفي:	الدرجة:	الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الجهة:
الموظف المعني:	المختص:	الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الجهة:
المسؤول المباشر:		الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الجهة:

المقيم لك من صحت	ممتاز (100-85)	جيد جداً (75-65)	جيد (65-50)	متوسط (50-40)	ضعيف (40-30)
------------------	----------------	------------------	-------------	---------------	--------------

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%
جيد جداً	20%
جيد	30%
متوسط	15%
ضعيف	15%
ممتاز	10%

مستوى التقييم	النسبة المئوية
ممتاز	10%

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY

GENERAL PERSONNEL COUNCIL



الدولة الفلسطينية
السلطة الوطنية الفلسطينية

سلطة الوطنية الفلسطينية

ديوان الموظفين العام

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:-
يرجى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف من خلال تحديد الحالة:
هل يحتاج الموظف الى دورات تدريبية؟ ☐ نعم ☐ لا (إذا كانت الإجابة نعم، يرجى استكمال الجزء التالي)...

هدف التدريب
تعزيز ثقافة القوة
تحسين ثقافة الخدم
كلها الهدافين

البرامج التدريبية	اسم الدورة التدريبية
برامج بناء القدرات	دايليل المتدريب
الترامج الإداري والإستراتيجية	دايليل المتدريب
الترامج القيادية والإستراتيجية	دايليل المتدريب
برامج السكرتارية والأعمال المكتبية	دايليل المتدريب
برامج الإتصال والإعلام والعلاقات العامة	دايليل المتدريب
الترامج القانونية	دايليل المتدريب
الترامج المالية والمحاسبية	دايليل المتدريب
برامج الحاسوب والمعلوماتية	دايليل المتدريب
برامج قوى الاحتياجات الخاصة	دايليل المتدريب
برامج تربية	دايليل المتدريب
برامج صحية	دايليل المتدريب
برامج أخرى	دايليل المتدريب

اسم الرئيس المباشر : التوقيع الالكتروني :

رابعاً: رأى (المسئول المباشر عن المقيم) :-
☐ موافق ☐ غير موافق

في حال كان رأى (المسئول المباشر عن المقيم) النافع لمبا الموظف والمقيم (غير موافق) يرجى تحديد أوجه الاعتراض كيتم تحويلها للجنة تدقيق التقييمات (بما لا يقل عن 40 كلمة لكل بند).

3

ملف (2829001) (08) ، ملف (2829008) (08) • الموقع الإلكتروني (www.diwan.ps) • البريد الإلكتروني (diwan@gov.ps)

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
GENERAL PERSONNEL COUNCIL

سلطة الوطنية الفلسطينية
ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم الأداء السنوي لسنة (2012)
(D PLE 044) نموذج تقييم أمين مكتبة

الاسم الموظف:	الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الفئة:
المسمى الوظيفي:	الوزارة:	الإدارة العامة:	اللقب:
المؤهل العلمي:	التخصص:	المسمى الوظيفي:	الرقم الوظيفي:
المسؤول المباشر:	الرقم الوظيفي:	المسمى الوظيفي:	الرقم الوظيفي:

التقدير لكل عنصر: ممتاز (85-100) جيد جداً (74-84) جيد (64-74) متوسط (54-64) ضعيف (44-54) أقل من 50 (إجمالي 50 من 100)

معايير التقييم	الوزن	النسبة المئوية
الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	20%	
استثمار أوقات الدوام الرسمي.	25%	
الالتزام بالأنظمة والتعليمات والمحافظة على المال العام.	25%	
تسليم الإجازات وتطبيق استفساراته.	15%	
حالة الجوارات التأديبية خلال العام.	15%	
المجموع		

التقييم النهائي: 60%

معايير التقييم	الوزن	النسبة المئوية
الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	20%	
استثمار أوقات الدوام الرسمي.	25%	
الالتزام بالأنظمة والتعليمات والمحافظة على المال العام.	25%	
تسليم الإجازات وتطبيق استفساراته.	15%	
حالة الجوارات التأديبية خلال العام.	15%	
المجموع		

التقييم النهائي: 60%

التقدير العام: 50 ما دون متوسط 50-64 جيد 65-74 جيد جداً 75-84 ممتاز 85-100

هاتف: (08) (2829001) فاكس: (08) (2829008) الموقع الإلكتروني: (www.diwan.ps) البريد الإلكتروني: (diwan@gov.ps)

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
GENERAL PERSONNEL COUNCIL

سلطة الوطنية الفلسطينية
ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم الأداء السنوي لسنة (2012)
(D PLE 06) نموذج تقييم موظف إداري

الاسم:	الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الفئة:
المسمى الوظيفي:	الوزارة:	الإدارة العامة:	اللقب:
المؤهل العلمي:	التخصص:	المسمى الوظيفي:	الرقم الوظيفي:
المسؤول المباشر:	الرقم الوظيفي:	المسمى الوظيفي:	الرقم الوظيفي:

التقدير لكل عنصر: ممتاز (85-100) جيد جداً (74-84) جيد (64-74) متوسط (54-64) ضعيف (44-54) أقل من 50 (إجمالي 50 من 100)

معايير التقييم	الوزن	النسبة المئوية
الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	30%	
استثمار أوقات الدوام الرسمي.	30%	
الالتزام بالأنظمة والتعليمات والمحافظة على المال العام والعمل.	20%	
تسليم الإجازات وتطبيق استفساراته.	10%	
حالة الجوارات التأديبية خلال العام.	10%	
المجموع		

التقييم النهائي: 60%

معايير التقييم	الوزن	النسبة المئوية
الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	30%	
استثمار أوقات الدوام الرسمي.	30%	
الالتزام بالأنظمة والتعليمات والمحافظة على المال العام والعمل.	20%	
تسليم الإجازات وتطبيق استفساراته.	10%	
حالة الجوارات التأديبية خلال العام.	10%	
المجموع		

التقييم النهائي: 60%

التقدير العام: 50 ما دون متوسط 50-64 جيد 65-74 جيد جداً 75-84 ممتاز 85-100

هاتف: (08) (2829001) فاكس: (08) (2829008) الموقع الإلكتروني: (www.diwan.ps) البريد الإلكتروني: (diwan@gov.ps)

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
GENERAL PERSONNEL COUNCIL

سلطة الوطنية الفلسطينية
ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم وطبقة طبيب عام (D PLE 052)

الاسم الموظف:	الرقم الوظيفي:	الدرجة:	الفئة:
المسمى الوظيفي:	الوزارة:	الإدارة العامة:	اللقب:
المؤهل العلمي:	التخصص:	المسمى الوظيفي:	الرقم الوظيفي:
المسؤول المباشر:	الرقم الوظيفي:	المسمى الوظيفي:	الرقم الوظيفي:

التقدير لكل عنصر: ممتاز (85-100) جيد جداً (74-84) جيد (64-74) متوسط (54-64) ضعيف (44-54) أقل من 50 (إجمالي 50 من 100)

معايير التقييم	الوزن	النسبة المئوية
الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	20%	
استثمار أوقات الدوام الرسمي في مصلحة العمل.	15%	
الالتزام بالأنظمة والتعليمات والرياسات والمحافظة على الممتلكات العامة.	25%	
تسليم الإجازات وتطبيق استفساراته.	15%	
حالة الجوارات التأديبية خلال العام التي لم تسقط نظاماً.	25%	
المجموع		

التقييم النهائي: 60%

معايير التقييم	الوزن	النسبة المئوية
الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية.	20%	
استثمار أوقات الدوام الرسمي في مصلحة العمل.	15%	
الالتزام بالأنظمة والتعليمات والرياسات والمحافظة على الممتلكات العامة.	25%	
تسليم الإجازات وتطبيق استفساراته.	15%	
حالة الجوارات التأديبية خلال العام التي لم تسقط نظاماً.	25%	
المجموع		

التقييم النهائي: 60%

التقدير العام: 50 ما دون متوسط 50-64 جيد 65-74 جيد جداً 75-84 ممتاز 85-100

هاتف: (08) (2829001) فاكس: (08) (2829008) الموقع الإلكتروني: (www.diwan.ps) البريد الإلكتروني: (diwan@gov.ps)

ملحق رقم (٧): تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
عمارة النخبة

الأحد: 29 مارس، 2015
الرقم: MPA.EX. 1936

حفظت وبوركتم...
الأخ الفاضل/ د. ناصر أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية/ وزارة الصحة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة والوفرة،
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: رياض رزق عبد الله زيدية،
برقم جامعي: 120110144، تخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد، يقوم بإعداد
رسالة ماجستير بعنوان: (دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير
الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية)، تحت إشراف الدكتور: نبيل عبد اللوح، ونظراً
لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع بعض الإسهامات، نأمل منكم تسهيل
مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- ملف الطلب

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
970 8 2821838
970 8 284470
970 8 284479

The Palestinian National Authority
Ministry of Health
Directorate General of Human Resources Development

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة
الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

الرقم:

الإخوة/ الوكلاء المساعدون
الإخوة/ المدراء العامون
الإخوة/ مدراء الوحدات
الإخوة/ مدراء الدوائر
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

المحترمون،،،
المحترمون،،،
المحترمين،،،
المحترمين،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ رياض رزق زيدية
الملتحق ببرنامح ماجستير إدارة الدولة والحكم الرشيد- أكاديمية الإدارة والسياسة
للدراسات العليا بغزة في إجراء بحث بعنوان :-
" دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية
في الوزارات الفلسطينية "

حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانته من ذوي المسميات الإشرافية في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع
مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية.
وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رافت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية

وزارة الصحة
مصلحة القوى البشرية
التاريخ: 15/3/2015

مسودة /
الإدارة العامة للرقابة الداخلية
صاحب/ة العلاقة

Gaza Tel / 08-2827298 Fax / 08-2868109 Email / hrd@mo.gov.ps

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
عمارة النخبة

الأحد: 29 مارس، 2015
الرقم: MPA.EX. 1937

حفظت وبوركتم...
الأخ الفاضل/ د. زياد ثابت
وكيل وزارة التربية والتعليم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة والوفرة،
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: رياض رزق عبد الله زيدية،
برقم جامعي: 120110144، تخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد، يقوم بإعداد
رسالة ماجستير بعنوان: (دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير
الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية)، تحت إشراف الدكتور: نبيل عبد اللوح، ونظراً
لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع بعض الإسهامات، نأمل منكم تسهيل
مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون

نسخة لـ:
- ملف الطلب

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
970 8 2821838
970 8 284470
970 8 284479



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



التاريخ: 2015/05/15 م

نموذج تدقيق الرسالة لغوياً

يعبأ هذا النموذج من قبل مختص لغوي

اسم الطالب: م. ر. ع. عبد الله زيد الرقم الجامعي: 12010144
التخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد المستوى:
عنوان الرسالة:
موضوع الرسالة: نظام تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام في
تطوير الموازنات المتوسطة في التوزيعات المالية
توقيع الطالب: عبد الله

حفظه الله

الأخ الدكتور / رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

أفيد سيادتكم علماً بأن رسالة الطالب المذكور، صالحة من الناحية اللغوية.

اسم المدقق اللغوي: أ. م. محمد عبد الرحمن التوقيع: محمد عبد الرحمن
مكان العمل: مديرية التربية والتعليم رقم الجوال: 599338962

أفيد سيادتكم علماً بأن ترجمة ملخص وعنوان رسالة الطالب المذكور، صالحة من الناحية اللغوية.

اسم المترجم: م. م. غازي المصطفى التوقيع: غازي المصطفى
مكان العمل: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية رقم الجوال: 59999267

+970 8 2521838
+970 3 2544470

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)

