

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة أعمال

فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية

إعداد الطالب

موسى محمد أبو حطب

إشراف

الدكتور / سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

أغسطس / ٢٠٠٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

(سورة المجادلة الآية 11)

الإهداء

- ❖ إلى روح أبي الحبيب
- ❖ إلى والدي حباً وإحساناً
- ❖ إلى زوجتي وأبنائي وبناتي مودةً ووفاءً
- ❖ إلى إخوتي وأخواتي تقديراً واحتراماً
- ❖ إلى كل من وقف بجانبني
- ❖ إلى كل من ساعدني وشجعني

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين اما بعد...

فإنني اشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور/ سامي علي أبو الروس الذي اشرف على هذه الرسالة حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة، ورعاية صدره أثناء فترة البحث تم انجاز هذا البحث فله مني خالص التقدير، وجزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية لما أمدوني به من إرشاد، فعلى أيديهم نشأت، وبفضل توجيهاتهم واصلت، فأتملت دراستي هذه، فجزاهم الله كل خير.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر، والدكتور/ محمد إبراهيم المدهون، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليهما، وعلى نصحهم وإرشادهم الذي كان له الأثر في تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً، ووفقهم وسدد خطاهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الإدارة والعاملين في جمعية أصدقاء المريض والذين ساعدوني في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث من خلال تعبئة الاستبانة أو توفير المعلومات الثانوية .

وأخيراً فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في انجاز هذا البحث، فجزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
i	آية قرآنية
ii	الإهداء
iii	شكر وتقدير
iv	قائمة المحتويات
vii	قائمة الجداول
ix	قائمة الأشكال
x	ملخص الدراسة باللغة العربية
xii	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
٢	مقدمة
٣	أولاً : مشكلة الدراسة
٣	ثانياً : فرضيات الدراسة
٥	ثالثاً : أهداف الدراسة
٥	رابعاً : أهمية الدراسة
الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء	
المبحث الأول إدارة الموارد البشرية	
٧	مقدمة
٧	أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية
١٠	ثانياً : وظائف تنمية الموارد البشرية
١١	ثالثاً : أهمية تنمية الموارد البشرية
المبحث الثاني تقييم الأداء	
١٣	مقدمة
١٤	أولاً : مفهوم وتعريف قياس الأداء
١٦	ثانياً : أهمية تقييم الأداء
١٨	ثالثاً : أهداف تقييم الأداء
١٨	رابعاً : علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية
١٩	خامساً: خطوات عملية تقييم الأداء

٢١	• تحديد العمل المطلوب
٢٢	• معايير تقييم الأداء
٢٣	• تحديد مصادر جمع البيانات
٢٦	• تحديد أساليب تقييم الأداء
٣٣	• تنفيذ التقييم
٣٣	• التغذية الراجعة
٣٤	• إجراء التظلم
٣٥	سادساً: صعوبات ومشكلات في أساليب قياس الأداء
٣٨	سابعاً: معالجة مشاكل تقييم الأداء
الفصل الثالث	
جمعية أصدقاء المريض الخيرية - قطاع غزة	
٤	أولاً : تعريف بالجمعية
٤٠	ثانياً : أهداف الجمعية
٤١	ثالثاً : طبيعة عمل الجمعية
٤٢	رابعاً : الموارد البشرية ومجلس الإدارة
٤٣	خامساً: المراقبة الإدارية وتقييم الأداء
الفصل الرابع	
الدراسات السابقة	
٤٦	مقدمة
٤٦	أولاً : الدراسات المحلية
٥٠	ثانياً : الدراسات العربية
٥٥	ثالثاً : الدراسات الأجنبية
٥٩	خامساً: تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الخامس	
المنهجية والإجراءات	
٦٢	مقدمة
٦٢	أولاً : منهجية الدراسة
٦٢	ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة
٦٢	ثالثاً : خصائص مجتمع الدراسة
٦٥	رابعاً : طرق جمع البيانات
٦٦	خامساً: أداة الدراسة
٦٧	سادساً: صدق وثبات الاستبانة
٧٣	• الصدق البنائي لمحاور الدراسة
٧٤	• ثبات الاستبانة Reliability

٧٥	سابعاً: المعالجات الإحصائية
الفصل السادس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
٧٨	أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي
٧٨	ثانياً : تحليل فقرات الدراسة
٩٩	ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السابع النتائج والتوصيات	
١١٣	مقدمة
١١٣	أولاً : نتائج الدراسة
١١٥	ثانياً : التوصيات
١١٧	ثالثاً : مقترحات لدراسات مستقبلية
المراجع	
١١٩	أولاً : المراجع العربية
١٢٣	ثانياً : المراجع الأجنبية
الملاحق	
١٢٥	ملحق (١) الاستبانة
١٣١	ملحق (٢) قائمة باسماء اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
١٣٢	ملحق (٣) طلب التحكيم
١٣٣	ملحق (٤) نموذج تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
٢٦	يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	١
٢٨	يوضح طريقة التوزيع الإجمالي	٢
٤٢	يوضح عدد العاملين في الجمعية	٣
٦٢	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٤
٦٣	يوضح عينة الدراسة حسب متغير العمر	٥
٦٣	يوضح عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	٦
٦٤	يوضح عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٧
٦٤	يوضح عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	٨
٦٥	يوضح عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	٩
٦٧	يوضح مقياس الإجابة على الفقرات	١٠
٦٧	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) والدرجة الكلية لفقراته	١١
٦٨	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المعايير المستخدمة (المعايير العنصر التي يتم قياسها) والدرجة الكلية لفقراته	١٢
٦٩	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة) والدرجة الكلية لفقراته	١٣
٧٠	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة) والدرجة الكلية لفقراته	١٤
٧١	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (مهنية نظام التقييم) والدرجة الكلية لفقراته	١٥
٧٢	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (مستوى الأداء) والدرجة الكلية لفقراته	١٦
٧٣	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	١٧
٧٤	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	١٨
٧٥	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	١٩
٧٨	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	٢٠
٧٩	تحليل فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي)	٢١
٨٢	تحليل فقرات المحور الثاني (المعايير المستخدمة)	٢٢
٨٥	تحليل فقرات المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة)	٢٣
٨٩	تحليل فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة)	٢٤
٩١	تحليل فقرات المحور الخامس (مهنية نظام التقييم)	٢٥

٩٤	تحليل فقرات المحور السادس (مستوى الأداء)	.٢٦
٩٨	تحليل محاور الدراسة	.٢٧
٩٩	معامل الارتباط لبيرسون بين التحليل الوظيفي و فعالية نظام تقييم الأداء	.٢٨
٩٩	معامل الارتباط لبيرسون بين المعايير المستخدمة و فعالية نظام تقييم الأداء	.٢٩
١٠٠	معامل الارتباط لبيرسون بين أساليب التقييم المستخدمة و فعالية نظام تقييم الأداء	.٣٠
١٠١	معامل الارتباط لبيرسون بين التغذية الراجعة و فعالية نظام تقييم الأداء	.٣١
١٠١	معامل الارتباط لبيرسون بين مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام تقييم الأداء	.٣٢
١٠٢	معامل الارتباط لبيرسون بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء	.٣٣
١٠٢	اختبار t للعينات المستقلة حسب متغير الجنس	.٣٤
١٠٤	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر	.٣٥
١٠٥	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخبرة	.٣٦
١٠٦	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	.٣٧
١٠٧	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	.٣٨
١٠٨	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	.٣٩
١٠٩	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية	.٤٠
١١٠	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية	.٤١

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
٤	يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	.١
٢١	يوضح خطوات عملية التقييم	.٢
٢٤	يوضح الجهات التي تقوم بعملية التقييم	.٣

ملخص الدراسة

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 بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة (الحرابين، الزيتون) وعددهم (١٢١) موظف، وبلغت نسبة الاستجابة %98.3. استخدم الباحث استبانة مكونة من (٦٥) فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

و من أهم نتائج الدراسة :

١- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

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

٤- الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

٥- آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة.

٦- أنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.

٧- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات والتي من أهمها :

- ١- العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر.
- ٢- ضرورة أن تُوضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.
- ٣- ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.
- ٤- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.
- ٥- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.
- ٦- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

Abstract

This study aims at studying performance appraisal system and its impact on the performance level of employees, at Patient's Friends Benevolent Society – Gaza (PFBS). The study investigates the effectiveness of the performance appraisal system in order to learn the best methods and tools that make a crucial enhancement of the employees performance .

The study population represents all the full time employees at the PFBS. The study samples consists of (121) employees, and the response was (98.3%). The researcher used questionnaire as study tool to collect the necessary data. Also, the descriptive analytic approach was adopted to conduct the study. Moreover, SPSS was used for analyzing the data of the study.

The most important findings of the study were:

- 1- There is significant relationship between the effectiveness of the performance appraisal system and each of the job analysis, applied criteria, methods of assessment, feedback, professional appraisal system and the level of performance
- 2- There is no significant differences in the responses of the study sample due to the personality variable were gender, age, years of experience, qualifications, job title and job grade.
- 3- The job analysis in the PFBS is not revised regularly.
- 4- The criteria which have used to assess performance not clear enough, or suitable to the nature of the basis work.
- 5- There are a negative opinions towards the feedback process as it is not practiced.
- 6- The performance appraisal system is not designed by professionals.
- 7- The performance appraisal process is not followed by any decisions related to incentives and adjustments of wages, salaries or non financial incentives .

As well the most important recommendations were:

1. Revising and updating of the process of job analysis periodically and continually .
2. The necessity to develop the performance standards taking into account job requirements.

3. It is important to apply valid performance criteria and to update it according to work requirements.
4. It is important to use a variety of performance appraisal methods and tools to be fitted with job requirements.
5. Conduct feedback to reveals the weaknesses and to consolidate the strengths.
6. Provide incentives based on appraisal results to enhance the performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولاً : مشكلة الدراسة

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : أهداف الدراسة

رابعاً : أهمية الدراسة

مقدمة:

تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المنظمة، حيث أن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر مقياس ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشأة بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة كما أننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنشأة بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات كما تعطينا عملية التقييم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى.

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي، ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٧٢)

وفي ضوء ذلك يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلي إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، ٢٠٠٧، ص ١٦٧)

إذن يمكن القول أن 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 محدودة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية 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 الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل. (شاويش، ٢٠٠٥، ص٨٧)

كما أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق، وتكشف عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه، وأيضاً من نتائج تقييم الأداء الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، وكذلك اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء. (عباس، ٢٠٠٦، ص٨٧)

أولاً : مشكلة الدراسة :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة جداً نظراً لكونها الأساس في عملية قياس أداء العاملين، حيث يبني عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية، ومن منطلق ذلك تتبع أهمية نظام تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة الذي إذا صلح نظام التقييم عاد بالنفع الكبير على المؤسسة والموظف في آن واحد، إلا أنه رغم أهمية عملية تقييم الأداء فإن الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي، لذا كان من الأهمية دراسة فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي:

"ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، و أثره على تحسين أداء العاملين؟"

ثانياً : فرضيات الدراسة:

فيما يتعلق بفاعلية نظام تقييم الأداء للعاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية والمعتمدة على نظام تقييم الأداء، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

٢- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

٣- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم المستخدمة وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

٤- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

٥- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

٦- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

٧- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس- العمر- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي- الدرجة الوظيفية).

متغيرات الدراسة:

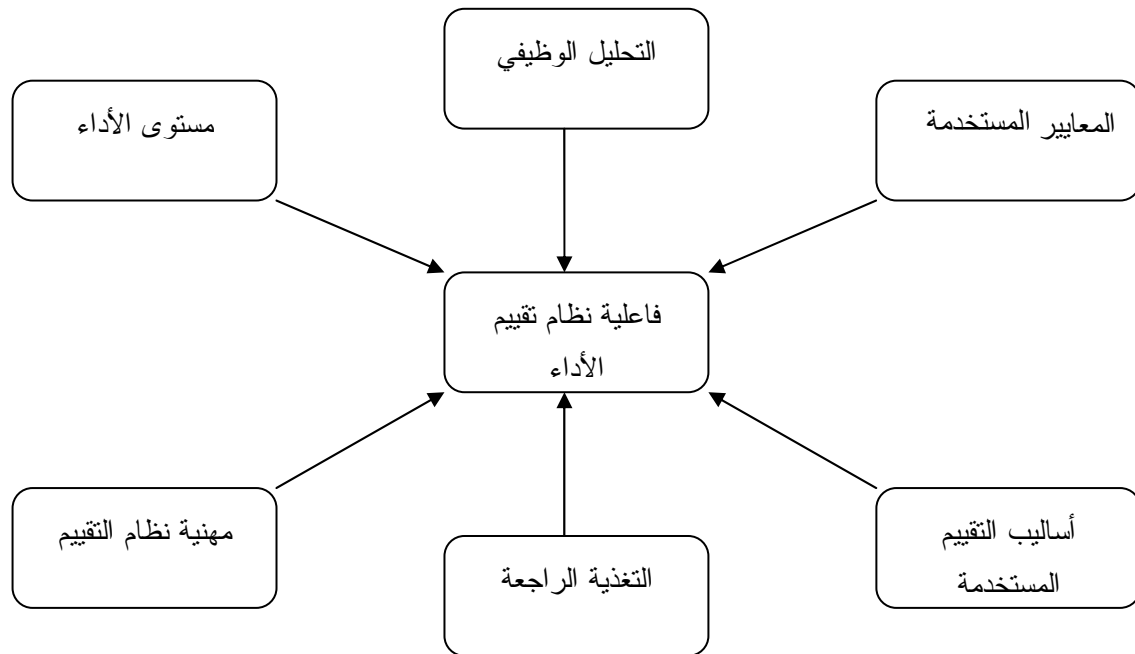
١- المتغير التابع / فاعلية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض.

٢- المتغيرات المستقلة / تتمثل في العوامل التالية:

التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء

شكل رقم (١)

" يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة "



المصدر: جرد بواسطة الباحث

ثالثاً : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم الأداء لدى العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة، والمؤسسات الصحية غير الحكومية بشكل عام من خلال ما يلي:-

- ١- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.
- ٢- التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها.
- ٣- التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي.
- ٤- محاولة الباحث المساهمة في التطوير الإداري لجمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة خاصة، والمؤسسات الصحية غير الحكومية عامة من خلال تقديم النتائج والتوصيات.
- ٥- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء من أجل تطوير البحث في مجال تقييم الأداء والعمل على تطبيقها.
- ٦- أن تكون نتائج البحث أساساً لأبحاث أخرى يقوم بها باحثين أو جهات معينة.

رابعاً : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

- ١- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وهو فاعلية نظام تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أدائهم في مؤسسة متميزة من المؤسسات الصحية غير الحكومية، وهي جمعية أصدقاء المريض الخيرية، والذي تقوم بدور كبير في تقديم الخدمات الصحية.
- ٢- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات ومقترحات تساعد في زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء.
- ٣- تستمد الدراسة أهميتها من مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الجمعية إذا ما اخذ بنتائجها.
- ٤- تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة في وضع الخطط والسياسات التي تساعد في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الصحية غير الحكومية.
- ٥- تتبع أهمية البحث من المنافع التي تحققها نتائج عملية التقييم من خلال الكشف عن مواطن الضعف أو القوة في الأساليب المطبقة بهدف معالجة نقاط الضعف، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة .
- ٦- إن تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل ملائم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين مما ينعكس إيجاباً على تقديم خدمة أفضل للمواطن وللمجتمع الفلسطيني ككل.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

مقدمة

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية

ثانياً : وظائف تنمية الموارد البشرية

ثالثاً : أهمية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: تقييم الأداء

مقدمة

أولاً : مفهوم وتعريف قياس الأداء

ثانياً : أهمية تقييم الأداء

ثالثاً : أهداف تقييم الأداء

رابعاً : علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية

خامساً: خطوات عملية تقييم الأداء

سادساً: صعوبات ومشكلات في أساليب قياس الأداء

سابعاً : معالجة مشاكل تقييم الأداء

المبحث الأول إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

تعنى إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستفادة القصوى من العنصر البشري الذي يعد أثنى وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات، فلن يتحقق الانتفاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البشري وإدارته على الوجه الصحيح . (المغربي، ٢٠٠٧، ص٧)

وبناء على ذلك ولأهمية الموارد البشرية اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية ١٩٨٠م ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية. فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومه الحديث يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات العامة والخاصة في أي بلد خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. (نصر الله، ٢٠٠٠، ص٦)

ولذلك يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال ونظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة ومن هذا المنطلق أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة من الإدارات الهامة في المنشأة، ووظيفة مثلها في ذلك مثل باقي الوظائف الأخرى، حيث انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة. (شاويش، ٢٠٠٥، ص١٥)

ومما لا شك فيه إن إدارة الموارد البشرية تجاوزت الدور التقليدي إلى لعب أدوار أكثر حيوية وابعاد مدي، من خلال مواجهة الظروف المستقبلية والتكيف معها عبر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بوصفه محوراً رئيسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، والذي ربط بين وظائفها بالبيئة المحيطة، وإدراك أهميتها لكافة المستويات الإدارية. (حسن، ٢٠٠٥، ص٣)

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية :-

برزت جذور حقل دراسة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية. فمنذ بداية السبعينيات ميلادية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة،

تصميم هياكل المنظمة، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية تفتقر للدور الإستراتيجي لأدائها أدوار ذات طابع إداري، وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الموارد البشرية والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولاً يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الإستراتيجي. (حسن، ٢٠٠١، ص٩٦)

ولا يوجد اتفاق بين الكتاب فيما يخص تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فقد اختلفت التعاريف المعطاة لهذا المفهوم، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أنه بعدما كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط نشاطاً روتينياً يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى، نظراً للدور الإستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين التعاريف المعطاة لهذا المفهوم نورد ما يلي:

- تعرف تنمية الموارد البشرية " بأنها مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات". (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص١٨)
- كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (المغربي، ٢٠٠٧، ص١٣)
- يعرف "SIKHULA" إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد". (نصر الله، ٢٠٠٢، ص١٣)

نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العاملين، والبحث عن الأيدي العاملة المؤهلة، بما يحقق الاستخدام الأمثل الفعال للموارد البشرية.

- كما تم تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة". (شاويش، ٢٠٠٥، ص٢٧)

- وعرفها آخرون على أنها " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة ". (عباس، ٢٠٠٦:ص٧)

نلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا لإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وهذا انطلاقاً من أن العنصر البشري يمثل أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها التي تتميز بالتغير، والتعدد والتعقيد، الأمر الذي يقود إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها.

- كما تعرف " بأنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء". (شاويش ، ١٩٩٦ ، ص٥)

- كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة ". (حسن ، ١٩٩٩، ص١٣)

لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية وهي(حمدادي، ٢٠٠٤، ص٢٥) :-

١. يشكل البشر أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة.
٢. يمكن أن تحقق المنشأة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنشأة.
٣. يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنشأة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلال قياداتها الإدارية.

ومن التعاريف السابقة نجد أن هناك عناصر مشتركة إلى حد ما يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- ١- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف الأساسية بالمؤسسة .
- ٢- التركيز على الدور التكاملي لإدارة الموارد البشرية بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع .
- ٣- التأكيد على زيادة فاعلية الموارد البشرية .
- ٤- الاهتمام بإدارة العنصر البشري وانه من خلال التطوير والتحفيز يستطيع العاملون تحقيق الأهداف بطريقة فعالة .
- ٥- التأكيد على الحفاظ على الموارد البشرية بصفتها أعلى الموارد للمؤسسة والمجتمع .
- ٦- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً: وظائف تنمية الموارد البشرية :

إنَّ الإطار العام لوظائف تنمية الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة تنمية الموارد البشرية داخل أي منظمة، وتتلخص أهم وظائف تنمية الموارد البشرية بالتالي:

١- تحليل الوظائف: وهو عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها لشغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيف للوظيفة. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٧١)

٢- تخطيط القوى العاملة: وهي عملية تحدد بها الإدارة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً بان يكون لديها العدد المناسب من الموظفين وبمؤهلات مناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٧١)

ويمكن القول أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تقدير وتنبؤ تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة. (المغربي، ٢٠٠٧، ص٢٥)

٣- الاستقطاب: هو عملية جذب للأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من اجل اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة، ومن ناحية أخرى فان الاستقطاب يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين لانتقاء الأفضل للعمل بالمؤسسة. (المغربي، ٢٠٠٧، ص٨٢)

٤- الاختيار والتعيين: تأتي عملية الاختيار والتعيين بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة لشغل وظائف معينة ثم مقابلتهم واختيارهم وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمؤسسة. (المغربي، ٢٠٠٧، ص١١)

٥- التدريب: هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء وتركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٧٢)

٦- تقييم الأداء: هي عملية لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه

مستقبلاً، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبهم. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٧٢)

٧- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيويًا في المنظمة وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين. (عباس، ٢٠٠٣، ص٤٣)

٨- التعويضات المالية وغير المالية: وذلك بتحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالأعمال والمهام المتفق عليها مع المؤسسة، وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المؤسسة تمنح العاملين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازات وعلاوات، كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٧٢)

٩- السلامة والصحة المهنية: تهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على أمن وسلامة العاملين وحمايتهم، وذلك بوضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث، ويتم ذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل المنظمة. (الجنابي، ٢٠٠٤، ص١٧٢)

١٠- العلاقات العمالية: تهتم هذه الوظيفة بتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى. (عباس، ٢٠٠٣، ص٤٣)

ثالثاً: أهمية تنمية الموارد البشرية :-

يرجع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأيّة دولة، ولأيّ أمة فالتنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية، والثقافية، والاجتماعية، وتطوير معارف ومهارات الفرد، فضلاً على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركاته الإيجابية في جميع مناحي الحياة، وتوضيحاً لأهمية الموارد البشرية نذكر ما يلي (عقيلي، ٢٠٠٥، ص٩٨) :

- ١- العنصر البشري له القدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير.
- ٢- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

- ٣- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، ولا تجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم وذلك عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية.
- ٤- أهمية الموارد البشرية تنبع من الحفاظ على ثروتها البشرية، والعمل على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر.
- ٥- البرامج والسياسات التي تنفذها الموارد البشرية تحقق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة .
- ٦- التنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية والثقافية والاجتماعية وتطوير معارف ومهارات الفرد.
- ٧- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تحقق أهداف المؤسسة وتزيد إنتاجيتها.
- ٨- الاستخدام الجيد للموارد البشرية يعمل على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان المشاركة الإيجابية في جميع مناحي الحياة.
- ٩- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى؛ فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم.

المبحث الثاني تقييم الأداء

مقدمة:-

نقوم في حياتنا اليومية وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس الذين نتعامل معهم، ويتم ذلك بشكل عرضي ودون قصد وغالباً دون وعي فإذا أراد واحد منا أن يختار حلاق لقص شعره أو طبيب أسنان لعلاج ضرسه أو بناء لبناء بيته فإنه قد يكون أكثر دقة في عملية التقييم وتكوين أحكامه، وعندما ننتقل إلى المنشآت فإننا نجد أن على المشرفين أن يقوموا و باستمرار في الحكم على مساهمات وقدرات مرؤوسيه، حيث أن بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم على القيام بعمل معين، وأن آخرين لا يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز العمل الموكل إليهم، في حين أن آخرين يبدعون ويمكن الاعتماد عليهم في إنجاز مشروعات دون الحاجة لإشراف كبير عليهم، أن المشرف يجب أن يقرر من يستحق علاوة من مستخدميه، وما هو المكان الملائم لمستخدم آخر، ومن سيتم نقله ومن سيتم ترقيته... الخ . (شاويش ، ٢٠٠٥، ص٨٥)

في ضوء ذلك يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلي إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد إن عملية تقييم الأداء تشير إلي تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، ٢٠٠٧، ص١٦٧)

أن الأحكام والقرارات التي يتخذها المديرين يتم تدوينها على الورق، ومن ثم تحفظ في الملف الشخصي للفرد. إذاً يمكن القول أن قياس الأداء يعنى الحصول على حقائق أو بيانات محدودة ، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدي كفاءته الفنية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوي أعلى من مستوي وظائفهم الحالي، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي وإستغلال الطاقة البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الموظف . (الخاطر، ١٩٩٩، ص٤١)

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم به

سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٧٢)

أولاً: مفهوم وتعريف قياس الأداء:-

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وتقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أمامنا لبقاً ومتحدثاً ذكياً، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيراً منطقياً على نفسه، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيّمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما. (أبو ليدة، ٢٠٠٣، ص ٩٤)

وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدراتهم وإمكانياتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات. ومن ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضاً على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية. (أبو ليدة، ٢٠٠٣، ص ٩٥)

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة. (زويلف، ٢٠٠١، ص ١٨٧)

- تقدير الكفاءة: والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدي صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات ووظائف ذات مستويات أعلى. (شاويش، ٢٠٠٥، ص ٨٦)

- كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل " ليعنى الحكم الموضوعي على مدي مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار

التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً على معاملتهم زملائهم ومرؤوسيهـم وهذا يعنى أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعمل معه". (شاويش، ٢٠٠٥، ص٨٦)

- كما يعرف بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً". (شاويش، ٢٠٠٥، ص٨٧)

- كما تم وصف عملية تقييم الأداء بأنها " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (الهيبي، ٢٠٠٥، ص١٩٩)

- كما يعرف تقييم الأداء بكونه " عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل". (بربر، ١٩٩٧، ص١٢٥)

- كما يعرف بأنه " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي". (حفني، ١٩٩٦، ص٥٩٧)

- كما عرف أيضاً بأنه هو " التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون الأفراد". (الشرنوبي، ١٩٨٣، ص١٨٣)

- وينظر كذلك لتقييم الأداء " على انه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة".

ويتضح من هذا التعريف إن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية (عباس، ٢٠٠٤، ص٣٦٩):

١- جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الانجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة .

٢- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله .

٣- تقدير مدى الاستعداد لدي الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.

- كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً". (نصر الله، ٢٠٠٢، ص١٦٩)

ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد. و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه". (صالح، ٢٠٠٤، ص ١٣٧)

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية قياس الأداء تمتاز بما يلي :

- ١- إن عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
- ٢- إن عملية قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدي الفرد.
- ٣- إن عملية قياس الأداء تهتم بقياس كفاءة العاملين، و التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية.
- ٤- عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة و منظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.
- ٥- نتائج عملية قياس الأداء يبني عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة و مرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء :

- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها (الشريف، ٢٠٠٤، ص ١٧٨) :-
- ١- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير .
 - ٢- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .
 - ٣- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم .

ويضيف عباس أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء (عباس، ٢٠٠٦، ص٨٧):
١- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق .

٢- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه .

٣- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء .

٤- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وأشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالاتي (صالح، ٢٠٠٤، ص ١٣٧):

١- أهميتها على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ج- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

د- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

٢- أهميتها على مستوى المديرين:

أ- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويض سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ب- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

٣- أهميتها على مستوى العاملين:

أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء :

- تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :
- ١- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة. (المسكيني، ١٩٩٧، ص ٨٧)
 - ٢- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد. (المسكيني، ١٩٩٧، ص ٨٧)
 - ٣- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها. (المسكيني، ١٩٩٧، ص ٨٧)
 - ٤- النهوض بمستوى الخدمة المدنية: تعتبر تقديرات الكفاية وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة المدنية عن طريق إظهار جوانب الضعف وجوانب القوة في الأداء. (عبد الله، ١٩٩٥، ص ٧٦)
 - ٥- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين. (عبد الله، ١٩٩٥، ص ٧٦)
 - ٦- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه. (عبد الله، ١٩٩٥، ص ٧٦)

رابعاً: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية:

يجدر النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومدى اتساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، فستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسباً لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه أم لا. ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية أم لا تظهر شيئاً،

وتستطيع الإدارة كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطىها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين أم غير ذلك، كما تستدل الإدارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه، وهو ما يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه مما لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب منهم، ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا قامت الإدارة بدراساتها دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع أن تجري تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة. (توفيق، ٢٠٠٠، ص ٥٩)

خامساً: 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 وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه. (شاويش، ٢٠٠٥، ص ١١) واهم هذه الخطوات:

أ- 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 والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٢٨٩)

ب- تحديد معايير تقييم الأداء : تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها . (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٢٦١)

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

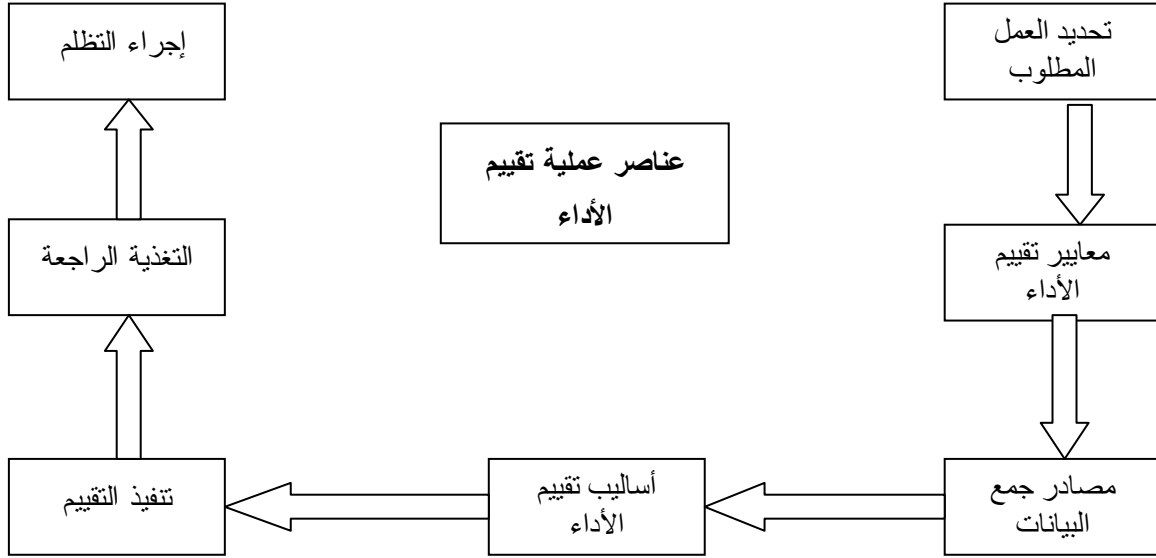
د- تحديد أساليب تقييم الأداء : إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليديه وأساليب حديثة. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٢٧٤)

ه- 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 أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم. (المغربي، ٢٠٠٧، ص١٩٠)

و- التغذية الراجعة : تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بان تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداءه. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٢٨٧)

ز- 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 لان هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة. (ماهر، ٢٠٠٦، ص٣٠٩)

شكل رقم (٢)
خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر : جرد بواسطة الباحث

أ- تحديد العمل المطلوب

لإعداد نماذج التقييم بطريقة سليمة لا بد من توفر عدة مقومات مثل الاطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل، وأنواع المهارات والخبرات اللازم توافرها في من يقوم بالعمل، والعناصر الأساسية الواجب توافرها في العمل مثل الكمية والجودة وسرعة الأداء، وتتم عملية دراسة العمل بأساليب مختلفة من أهمها دراسة الحركة والزمن والدراسة بالملاحظة والملاحظة، ومنها يمكن استخلاص المواصفات الأساسية التي يجب توافرها فيمن يؤدي العمل، أما بالنسبة لظروف العمل يقصد بها المكان الذي يؤدي فيه العمل والإمكانيات المادية المتاحة لتأدية العمل وظروف العمل الاجتماعية وأنواع الضغوط والمشكلات التي تصاحب العمل، فإن الإدارة المسؤولة عن إعداد تقارير التقييم يكون أمامها المعلومات الكافية التي يمكنها من إعداد معدلات الأداء والتي تتضمن عناصر الإنتاج، وكذلك حصر مطالب التأهيل للوظيفة والتي تتضمن الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٢٨٩)

ب- معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه. (الهيبي، ٢٠٠٥، ص ٢٠٤)

أنواع معايير قياس الأداء :

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات و معايير الأداء. (شاويش، ٢٠٠٥، ص ١١)

١- معايير الصفات:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة... الخ، وللصفات نوعان هما :-

أ- صفات وسمات ظاهرة، وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

ب- صفات وسمات غير ظاهرة، وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية... الخ .

٢- معايير الأداء :

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد و تصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع :-

أ- معايير كمية: بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء .

ب- معايير نوعية: وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ج- معايير كمية ونوعية: وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير (رشيد ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٢):

١- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

٢- يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

٣- صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

٤- ثبات المقياس أو المعيار: أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

٥- التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

٦- السهولة في استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسئول عن التقييم.

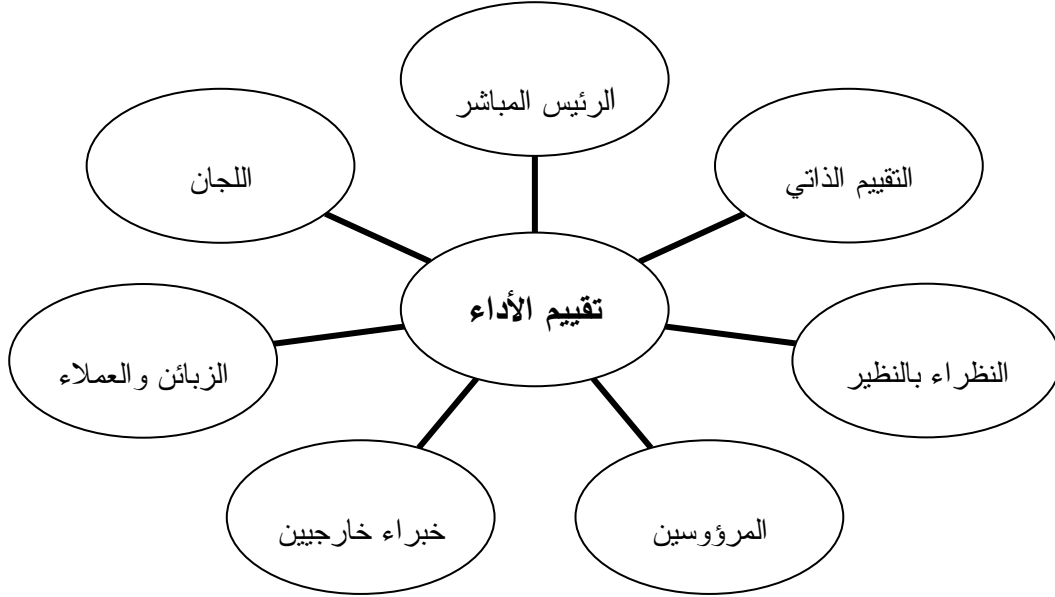
٧- قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

ج- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء :

إن عملية قياس وتقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم الجهات المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين ومنها (شاويش ، ٢٠٠٥ ، ص ١٠٣):

شكل رقم (٣)

الجهات التي تقوم بعملية التقييم



المصدر : جرد بواسطة الباحث

١- الرئيس المباشر : تُجمع 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 مستوي كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، ولذلك يؤكدون على قيام مستوي 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، ص١٠٣)

٢- التقييم الذاتي : إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق وأُشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدري الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم. (شاويش، ٢٠٠٥، ص١٠٤)

ويستخدم هذا التقييم من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد ادوار الموظف، وتقليص فرص الصراع في الأدوار، ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل

واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه انه قد تشوبه عمليه متعمدة من التحيز الشخصي للموظف نفسه. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص٢٧١)

٣- النظراء بالنظير: هنا الدور للزميل في نفس العمل والمستوي والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز 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 إلي أن تكون هناك نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه الصورة المتكاملة مما يساعده في الوصول إلي حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه. (شاويش، ٢٠٠٥، ص١٠٤)

٤- المرؤوسين: المقصود هنا أن يقوم المرؤوسين بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وأراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس 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 إلي الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه. (شاويش، ٢٠٠٥، ص١٠٤)

٥- خبراء خارجيين: قد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه انه يتطلب مالاً ونفقةً 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 والصباغ، ٢٠٠٨، ص٢٧١)

٦- الزبائن والعملاء: يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع منها، هنا نجد أن الزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء العاملين وتعد

المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة ولهذا تقوم المؤسسات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة. (المغربي، ٢٠٠٧، ص 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 حده. (المغربي، ٢٠٠٧، ص ١٨٨)

د- طرق قياس أداء العنصر البشري

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كما يأتي. (شاويش، ٢٠٠٥، ص ٨٩)

جدول رقم (١)

يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

الطرق الحديثة	الطرق تقليدية
طريقة الأحداث الحرجة	طريقة التدرج البياني
التقييم على أساس النتائج	طريقة الترتيب
أسلوب الإدارة بالأهداف	المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج
المقياس السلوكي المتدرج	طريقة التوزيع الإجمالي
	طريقة القوائم
	طريقة التعبير بحرية التقييم

المصدر : جرد بواسطة الباحث

أولاً: - طرق تقليدية : ولها عدة أنواع منها:

١- طريقة التدرج البياني :

هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم، إلا أن لهذه الطريقة عيوب منها (شاويش، ٢٠٠٥، ص ٨٩):

أ- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة وبالتالي إعطائه تقدير مرتفع، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف.

ب- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهل، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء ذات موضوع، ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم، إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، ومن هذه المؤثرات أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالروساء.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلي التالي (شاويش، ٢٠٠٥، ص١٠٩):

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

٢- طريقة الترتيب :

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن أداء إلي الأسوأ أداء والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبه فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز. (رباعية، ٢٠٠٣، ص١٠٩)

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثير بالحدث الأخير، ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز. (المغربي، ٢٠٠٧، ص١٧٥)

٣- طريقة التوزيع الإجباري :

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي (المغربي، ٢٠٠٧، ص ١٧٥) :-

جدول رقم (٢)

يوضح طريقة التوزيع الإجباري

أصحاب أعلى إنجاز	15%	ممتاز
أصحاب أداء معتدل الارتفاع	20%	جيد
أصحاب أداء معتدل	30%	متوسط
أصحاب أداء معتدل الانخفاض	20%	مقبول
أصحاب أداء منخفض	15%	ضعيف

المصدر: المغربي، عبد الحميد، ٢٠٠٧، دليل الإدارة الذكية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص ١٧٥

وأحد الطرق لتطبيق ذلك هو أن تكتب اسم كل موظف في بطاقة مفهومة مستقلة بعد ذلك بالنسبة لكل خاصية يتم تقييمها (جودة العمل ، الإنتاجية ،... الخ) تضع ببساطة الموظف في احدي التطبيقات الملائمة. (ديسلر ، ١٩٩١، ص ٤٠٦)

وتعتمد فكرة هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لمنحنى التوزيع الطبيعي، ومن أهم ما يميز هذه الطريقة إنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي. (شاويش، ٢٠٠٠، ص ٩٣)

ولذلك يتطلب لاستخدام هذه الطريقة أن يكون هناك عدد كبير من المرؤوسين أفضل من وجود عدد قليل من المرؤوسين. (عبد الباقي، ٢٠٠٠، ص ٣٠٣)

٤- طريقة القوائم :-

تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدما المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي، وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات

وصفية وأمام كل عبارة خيارين "نعم" أو "لا" وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأشير على أي من هذين الخيارين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، بعد الانتهاء من التأشير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين، وجدير بالذكر أن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين وحساب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (شاويش، ٢٠٠٥، ص ٩٤)

وتتضمن أيضا القائمة على مجموعة من العبارات تصف الأداء الكفاء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية، وتضع وحدة الموارد البشرية لكل معيارية وزن كمي في قائمة توجد لديها، وتستخرج تقدير كل فرد. (حجازي، ٢٠٠٥، ص ٢٨٩)

٥- طريقة التعبير بحرية التقييم :

هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق. إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتبها في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية، وإجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر في الإجراء أو الإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذه الطريقة فمن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقت أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم (أو الذي يرغب في أن يقضيه)، كما أن هنالك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم " كاتب المقال" أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعنى أن مرؤوسهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع . (شاويش ، ٢٠٠٥، ص ٩٥)

٦- المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج:

حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد. (رشيد، ٢٠٠١، ص ٩٦)

كما انه في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

وفي هذه الحالة تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة فإنهم سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما إنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل لأنها لا تحدد نواقص العاملين. (شاويش، ٢٠٠٥، ص٩٢)

ثانياً : الطرق الحديثة :-

١- طريقة الأحداث الحرجة :

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوي أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير فعال، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير، كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً. (بربر، ١٩٩٧، ص١٣٣).

كما تم الإشارة أن هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، وهنا لا بد أن نشير إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن وقائع ثابتة وليس مجرد آراء مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمال فعلية يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي. (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٣٧) ومن مزايا طريقة الأحداث الحرجة (المغربي، ٢٠٠٧، ص١٧٨) :

أ - تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمروؤسيه .

ب- تحفيز المقيم على قياس أداء مروؤسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته.

ج- وقوف المرؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ.

٢- التقييم على أساس النتائج :

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وأحرزت نتائج مثمرة ولهذه الطريقة خصائص أهمها (شاويش، ٢٠٠٥، ص٩٦) :

أ- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.

ب- على الرئيس وبالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من المرؤوس والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها .

ج- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وان يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية .

د- يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أية مشكلة .

هـ- على الرئيس وبالتعاون والتفاهم مع العاملين أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس .

و- تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

ذ- استخدام هذه الطريقة تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، ومن ناحية أخرى تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

٣- أسلوب الإدارة بالأهداف :

عند استخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لدرجة أنه أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره (موضة) أو بدعة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك، كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي (شاويش، ٢٠٠٥، ص١٠٠) :-

- أ- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ب- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ج- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين
- د- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .
- هـ- استعراض مدي التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين .

تتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس، ويكون محورها استعراض معرفة مدي تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرضٍ أو هامشياً أو مرضٍ أو ممتازاً وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويراً وتنموياً .

هناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة (الهيبي ، ٢٠٠٥، ص٢٠٨):-

- أ- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولتها مستقبلاً.
- ب- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

٤- المقياس السلوكي المتدرج :

تبنى طريقة المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجية في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً، وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها، وأما من عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس. (المغربي، ٢٠٠٧، ص١٨٠)

ه- تنفيذ التقييم :

من اجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنتظمة ودورية، وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء، وهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم، وهناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنوياً ويعتبرها البعض غير مناسبة لان الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس.(عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص٣٧٩)

و- التغذية الراجعة :

التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، بل يتعدى بعض الباحثين ليؤكد أن التغذية الراجعة لا تقتصر على إعلام المتعلم بنتيجة تعلمه بل على المقيم أن يبين للموظف مدى الصحة في أدائه ومدى الخطأ إلى أي حد كان أدائه صحيحاً أو خاطئاً، وبمعنى آخر إلى أي مستوى كان أدائه دقيقاً وصحيحاً ولماذا كان كذلك . وتعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث يتم من خلالها تزويد الموظف بمعلومات تفصيلية عن طبيعة أدائه، وتشير المصادر العلمية إلى أن الدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في تقييم الأداء وتطويره ينطلق من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية التي تؤكد على حقيقة أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه عندما يعرف نتائج سلوكه السابق، كما تؤكد تلك النظريات على الدور التعزيزي للتغذية الراجعة، وأنها تعمل على استثارة دافعية الموظف وتوجيه طاقاته نحو أدائه، كما أنها تسهم في تثبيت المعلومات وترسيخها وبالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهمات اللاحقة. (عبدالفتاح، ٢٠٠٠، ص٤٠)

ويمكن تلخيص أهمية استخدام التغذية الراجعة في عملية تقييم الأداء في النقاط الآتية(عبدالفتاح، ٢٠٠٠، ص٥١) :

- ١- تعمل التغذية الراجعة على إعلام الموظف بنتيجة أدائه، مما يقلل القلق والتوتر الذي قد يعتري الموظف في حالة عدم معرفته بنتائج عمله.
- ٢- تعزز الموظف وتشجعه على الاستمرار في أدائه بشكل صحيح وبخاصة عندما يعرف بأن أدائه جيد وبطريقة صحيحة .
- ٣- إن معرفة الموظف بأن أدائه كان خطأ، وما السبب لهذا الخطأ، يجعله يقتنع بأن ما حصل من أخطاء كان هو المسئول عنها، ومن ثم عليه مضاعفة جهده وأدائه في المرات القادمة.

٤- إن استخدام التغذية الراجعة من شأنها أن تنشط عملية الأداء لدى الموظف، وتزيد من مستوى الدافعية للأداء .

٥- تعرف عملية التغذية الراجعة الموظف أين يقف من الهدف المنشود، وما إذا كان يحتاج إلى وقت طويل لتحقيقه، أم أنه قريب منه .

٦- تعرف الموظف أين هو من الأهداف السلوكية التي حققها غيره من رفاق عمله، والتي لم يحققوها .

٧- تعمل التغذية الراجعة بما تزوده للموظف من معلومات إضافية ومراجع مختلفة على تقوية عملية الأداء ، وتدعيمها وإثرائها .

أنواع التغذية الراجعة :

تتخذ التغذية الراجعة أنماطاً مختلفة وصوراً متعددة حسب نوعية التقسيم فيها، ومن الأنماط الشائعة للتغذية الراجعة بناءً على مصدرها. التغذية الراجعة الداخلية والخارجية ويقصد بالداخلية المعلومات التي يشتقها الفرد من خبراته وأفعاله على نحو مباشر (شعور الموظف باستجابته). أما الخارجية فيقصد بها المعلومات التي يقوم بها المقيم أو المدرب أو أي وسيلة أخرى خارجية

ومن الباحثين من يقسمها حسب الزمن إلى فئتين هما (عبد الفتاح ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢) :

١- التغذية الراجعة الفورية : وهي التي تتصل بالسلوك الملاحظ وتعبه مباشرة وتزود الطرف الآخر بالمعلومات أو التوجيهات والإرشادات اللازمة لتعزيز السلوك .

٢- التغذية الراجعة المؤجلة: وهي تلك التي تعطى للموظف بعد مرور فترة من الزمن على استكمال العمل أو الأداء وقد تطول هذه الفترة أو تقصر بحسب الظروف.

ز- إجراء التظلم :

تسعى نظم الإدارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة. حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في انه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة لهذا فهو يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء المتبع . ومما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع الموظفين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك

من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة أو أقل من تقديرهم في العام السابق بفارق معين، وذلك حسماً للمشاكل السابقة. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٣٠٩)

إن حسن إدارة نظام تقييم الأداء تستلزم إعطاء الموظف المتضرر من التقرير حق التظلم إدارياً لدى الجهة المختصة عند اللزوم، ووفقاً للإجراءات التي تحدد في هذا الشأن، وخلال مواعيد يحددها المسؤولون تبدأ من تاريخ إعلام الموظف بالتقدير، كما تقتضي أيضاً ضرورة البت في التظلم المقدم خلال مواعيد محددة بعد سماع أقوال المتظلم وتحقيقها. (رسلان، ١٩٩٨، ص ٩٥)

سادساً: صعوبات ومشكلات في أساليب قياس الأداء (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٤٠٠) :

- ١- مشاكل تتعلق بتصميم النظام .
- ٢- مشاكل سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم .
- ٣- مشاكل تتعلق بإدارة النظام .
- ٤- مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه .

١- أما المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام فهي (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٤٠٢) :

أ- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وان يشارك المرؤوسين في إعدادها .

ب- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

ج- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم .

د- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، والتي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف

إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم .

هـ- عدم توافر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر احد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيه، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم .

٢- أما المشاكل التي تتعلق بالمقيم فهي :

أ- أثر الهالة : يحصل 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 العامل، 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 . (شاويش ، ٢٠٠٥، ص١٠٩)

ب- الميل نحو الوسط في التقييم : يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم . (شاويش ، ٢٠٠٥، ص١٠٩)

ج- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإن يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين . (صالح ، ٢٠٠٤، ص ٢٠١)

د- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية : تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية . (الهيبي، ٢٠٠٥، ص٢١٥)

هـ- الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين . (شاويش ، ٢٠٠٥، ص١٠٩)

و- خطأ الحداثة : تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى

للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء. (الهيبي، ٢٠٠٥، ص ٢١٤)

ع- أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

٣- أما المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام فهي (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٢٠٠) :

أ- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه .

ب- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين : إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدداً أم لا بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم .

ج- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيداً، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء .

٤- أما المشكلات التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياسه فمنها (شاويش ، ٢٠٠٥، ص ١٠٩) :

أ- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه .

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

ج- عدم فهم العامل لنظام التقييم .

د- شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان .

هـ- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم .

سابعاً: معالجة مشاكل تقييم الأداء :

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

١- تصميم نظام تقييم الأداء: يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحاً للجميع. (المرسي، ٢٠٠٦، ص ٤٥٦)

٢- التدريب للمقيمين: يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة. (عبد الباقي، ٢٠٠٥، ص ٤٠٧)

٣- استخدام أكثر من طريقة: يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٣١٠)

٤- اختيار معايير صحيحة: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٣١٠)

٥- اللجوء للتغذية الراجعة: من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٣١٠)

٦- اجراءات التظلم: يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة. حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في انه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم. (ماهر، ٢٠٠٦، ص ٣٠٩)

الفصل الثالث

جمعية أصدقاء المريض الخيرية بقطاع غزة

أولاً : تعريف بالجمعية

ثانياً : أهداف الجمعية

ثالثاً : طبيعة عمل الجمعية وأنشطتها

رابعاً : الموارد البشرية ومجلس الإدارة

خامساً: المراقبة الإدارية وتقييم الأداء

الفصل الثالث

جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة

أولاً : تعريف بالجمعية

جمعية أهلية غير ربحية تأسست سنة ١٩٨٠ تحت رقم ١٩٨٤ وبتاريخ ١٦/١٢/١٩٨٠ وفق قانون الجمعيات العثماني الصادر سنة ١٩٠٩، وسويت أوضاعها وفق قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م، ومرخصة من وزارة الصحة وتتمتع الجمعية بالشخصية الاعتبارية ولها ذمة مالية مستقلة ولها حق تملك الأموال والتصرف فيها في حدود تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. (جمعية أصدقاء المريض، منشورات، ٢٠٠٨)

تأسست جمعية أصدقاء المريض على يد نخبة من أهل الخير والعلم والمعرفة، من أطباء ووجهاء ورجال قانون ورجال أعمال والمهتمين بالواقع الصحي ومساعدة الفقراء والمحتاجين، وهي مؤسسة طبية أهلية غير ربحية عملت على سد النقص في الخدمات الطبية المقدمة للمواطنين والمحتاجين من أبناء الشعب الفلسطيني ومن كافة أرجاء قطاع غزة، حيث كان للوضع الصحي المتردي الناتج عن المعاناة والممارسات الخاصة بالاحتلال والفقر والبطالة الناتجة عن تردي الوضع الاقتصادي أثراً كبيراً وسبباً رئيساً في إنشاء هذه الجمعية لمحاولة معالجة هذا الوضع الصعب ولو بشكل جزئي، والعمل على تقديم كل العون والمساعدة الصحية للمرضى المحتاجين والجرحى ومساعدتهم بالعلاج اللازم دون التمييز في معاملتهم والتعامل معهم على حد سواء والعمل على استيعاب أكبر قدر ممكن من الأيدي العاملة المؤهلة، والمميزة والمحرومة من العمل نتيجة الظروف الاقتصادية السيئة الناتجة عن الاحتلال وممارساته، وقد برزت مكانة الجمعية ودور هذه الجمعية من خلال احتضانها لمئات الجرحى والمرضى وآلاف المحتاجين الذين لم يكن ميسوراً لهم العلاج في المستشفيات الحكومية منذ الانتفاضة الأولى سنة ١٩٨٧-١٩٩٣ والانتفاضة الثانية أكتوبر سنة ٢٠٠٠ وحتى تاريخه، ولم يقتصر دورها على تضميد الجراح ومعالجة المرضى بل تعددت ذلك إلى احتضانها لعشرات الموظفين من أطباء وفنيين وعمال وإداريين لحاجتهم الماسة للعمل. (جمعية أصدقاء المريض، منشورات، ٢٠٠٨)

ثانياً : أهداف الجمعية

وضعت الجمعية عدة أهداف على النحو التالي (جمعية أصدقاء المريض، منشورات ٢٠٠٨):

- ١- تقديم كل عون ممكن مادياً ومعنوياً للمرضى وخاصة المحتاجين منهم.
- ٢- التعاون مع المؤسسات والمراكز الصحية ذات الاختصاص وكافة الجمعيات الخيرية والجمعيات ذات الأهداف المشتركة.

- ٣- العمل على نشر الوعي الصحي لدى المواطنين ورفع الروح المعنوية بين المرضى ومن خلال كافة الوسائل المتاحة.
- ٤- رفع المستوى العلاجي في المنطقة والعمل على تطور الخدمة الصحية المقدمة وإيجاد الوحدات والأقسام الطبية المتكاملة ورفع مستوى التخصصات الطبية كلما أمكن ذلك.
- ٥- المساعدة والتنسيق مع الجمعيات والهيئات الطبية لتنظيم دراسات خاصة للأطباء والمرضى ودورات تدريبية وتأهيلية لرفع المستوى الطبي لديهم.
- ٦- المساعدة في استيعاب الكوادر الطبية المؤهلة لسد حاجة الجمعية والتخفيف من أعباء البطالة والحد منها ما أمكن.

ثالثاً : طبيعة عمل الجمعية وأنشطتها:

- تقدم الجمعية أعمالها ونشاطاتها وخدماتها الصحية لمحدودي الدخل ولكافة أبناء القطاع ودون التمييز، ويتم ذلك من خلال نوعين من الرعاية (جمعية أصدقاء المريض، منشورات ٢٠٠٨) :
- ١- الرعاية الأولية PRIMARY MEDICAL CARE : هي تشمل تقديم الخدمات الصحية للمرضى والرعاية الوقائية (التطعيمات ، رعاية الحوامل ، التوعية الصحية) ويتم ذلك من خلال العيادات الخارجية وعيادة النساء والولادة ورعاية الحوامل، حيث يتم متابعة الأمهات والحوامل طوال فترة الحمل.
- ٢- الرعاية الثانوية SECONDARY MEDICAL CARE : وتشمل عيادات الاختصاص وأقسام التشخيص والمختبر وغرف العمليات الجراحية، حيث يتم تشخيص الحالة المرضية من خلال العيادات ذات الاختصاص والأقسام الخدماتية المساندة (الأشعة ، المختبر) ومن ثم تقديم العلاج اللازم والمتوفر لدى الجمعية أو إجراء العمل الجراحي المطلوب عند الضرورة.

وتقدم الخدمة في الجمعية من خلال (جمعية أصدقاء المريض، منشورات ٢٠٠٨):

أولاً - المقر الرئيسي ويتكون من :

- ١- العيادات الخارجية التخصصية (عيادة الأطفال ، عيادة الباطنية ، عيادة الجلدية ، عيادة جراحة العظام ، عيادة المسالك البولية ، عيادة ENT ، عيادة النساء والولادة ، عيادة الجراحة العامة ، عيادة العيون ، عيادة الأسنان ، المناظير).
- ٢- أقسام الخدمات الطبية المساندة (قسم الأشعة ، الالتراساوند ، قسم التحاليل الطبية ، قسم الصيدلية والمستودعات ، قسم العلاج الطبيعي ، قسم السمعيات).
- ٣- المستشفى وبسعة سريره قدرها ٤٢ سرير وتحتوي على:

أ- قسم النساء والتوليد بسعة سريره ٢٤ سرير ويستقبل الولادة الطبيعية والمتعسرة وعلى مدار الساعة وبه غرفة ما قبل الولادة وغرفة توليد وغرفة عمليات جراحية للولادات القيصرية.

ب- قسم الجراحة وبسعة سريره قدرها ١٨ سرير ويشتمل على غرفتين عمليات وغرفة إفاقة وغرفة تحضير للعمليات.

ج- قسم استقبال الطوارئ ويشتمل على ثلاث أسرة استقبال لاستقبال الحالات الطارئة والإسعاف وعلى مدار الساعة.

ثانياً - مركز الحرازين الطبي في الشجاعة :

ويحتوي هذا المركز على عدة عيادات اختصاص (الباطنية، العظام، الأسنان، العيون، الأطفال، ENT، الجلدية، المسالك البولية) إضافة إلى مختبر للتحاليل الطبية وصيدلية، ويعمل هذا المركز على خدمة الجمهور لفترتين صباحية ومساءلية.

ثالثاً - مركز الزيتون :

ويحتوي هذا المركز على عدة عيادات اختصاص (أطفال ، نساء ، وولادة ، جراحة عامة، أسنان ، عيون ، إضافة على مختبر للتحاليل الطبية وصيدلية) ويعمل هذا المركز على خدمة الجمهور لفترة واحدة صباحية.

رابعاً : الموارد البشرية ومجلس الإدارة:

١-الموارد البشرية: يعمل بالجمعية ١٦٨ موظف والجدول التالي يبين تقسيماتهم :

جدول رقم (٣)

يوضح عدد العاملين في الجمعية

عدد الموظفين	التخصص
أطباء في مختلف التخصصات	٤٥
التمريض	٥٠
المهن الطبية المساعدة(أشعة ، مختبر ، صيدلية ،علاج طبيعي)	٣٠
(إداريون ، كتبة ، محاسبين ، عمال ... إلخ)	٤٣
المجموع	١٦٨

المصدر : (جمعية أصدقاء المريض، شئون الموظفين، ٢٠٠٩)

ويقسم هؤلاء الموظفين إلى قسمين قسم منهم يعمل بشكل متفرغ للعمل وبشكل دائم والقسم الآخر يعمل بشكل جزئي (مكافآت).

٢- مجلس الإدارة : يتم انتخابه من الجمعية العمومية مرة كل ثلاث سنوات وهو مكون من إحدى عشر عضواً (رئيس ، نائب الرئيس ، أمين السر ، أمين الصندوق وسبعة أعضاء) . وللجمعية مدير عام متفرغ للعمل ومدير طبي ومكتب تنفيذي مكون من الرئيس ، ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق. (جمعية أصدقاء المريض، منشورات، ٢٠٠٨)

خامساً : المراقبة الإدارية وتقييم الأداء

عمدت الجمعية ومجلسها الإداري على العمل الدؤوب لرفع مستوى الكفاءة والأداء للعاملين وتقييم العمل بقصد تقدير ومعرفة كفاءة الموظفين العاملين، والذي بدوره ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة للجمهور. (مقابلة مع نصر، ٢٠٠٩/٢/٢٥)

ومن أهم الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين في الجمعية أسلوب تقرير الأداء أو التقرير السنوي. (مقابلة مع نصر، ٢٠٠٩/٢/٢٥)

أن الغرض والهدف من إعداد التقارير السنوية الدورية للعاملين هو محاولة جادة لتقييم أداؤهم وعملهم ومدى التزامهم بطريقة موضوعية وبسيطة وذلك لعدم إمكانية قياس ومعرفة أدائهم وصعوبة ذلك بطرق أخرى، وطريقة إعداد التقارير السنوية والدورية تتلخص في استيفاء وتعبئة الاستمارة أو الشكل المعد لذلك والذي صمم لمراعاة عدد من الجوانب التي ترتبط بالموظف وعطاءه بشكل مباشر مثل (الإلمام العام، السرعة، الدقة، الغياب والتأخير، التعاون مع الزملاء ... الخ)، واستيفاء الاستمارة أو التقرير السنوي يتم من خلال الرئيس المباشر مع اعتماد ومصادقة الرئيس الأعلى، وفي بعض الأحيان تتم عملية التقييم من خلال لجنة تشكل لهذا الغرض وذلك بهدف الإقلال من المحسوبية أو التحيز للرئيس المباشر، إلا انه هناك بعض العيوب لعمل اللجنة كإطالة الوقت وانشغال أكثر من مسئول في إعداد ومتابعة ومناقشة هذه التقارير.

ومن أهم المميزات لتقييم أداء الأفراد من خلال التقارير الدورية والسنوية والتي يؤكد مجلس الإدارة عليها هي (مقابلة مع نصر، ٢٠٠٩/٢/٢٥):

- ١- أن هذه التقارير تستخدم أساساً لمنح العلاوات الدورية والترقيات الطبيعية والعادية.
- ٢- الترقيات والاختيار للأفضل تتم على أساس واحد وموحد وهو التقرير الدوري والسنوي.
- ٣- تشجيع العاملين على تحسين أدائهم وعملهم والالتزام بالدوام وتقديم الأفضل بغرض الحصول على تقدير عالي.
- ٤- الإقلال ما أمكن من المحسوبية والوساطة والحد منها.

- ٥- معرفة الموظف أو العامل بنواحي الضعف والقصور لديه وفي عمله والتي تحتاج لمعالجة وتقديم والنصح والإرشاد اللازم له وتحسين أدائه وعمله.
- ٦- التقارير تساعد المسؤولين في تحديد حجم الحاجة للتدريب والتأهيل واختيار من هم الأفضل للابتعاث والدراسة.
- ٧- التقارير تساعد على تحديد الأشخاص أو الأفراد أو الموظفين العاملين الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب إنهاء خدماتهم وفصلهم من العمل.
- ٨- التقارير تساعد على الحكم على الأفراد والعاملين حديثي العمل والذين هم تحت الاختبار.
- ٩- وضع الموظف في الوظيفة المناسبة وحسب قدراته وإمكانياته ومستوى كفاءته.

الفصل الرابع الدراسات السابقة

أولاً : مقدمة.

ثانياً : الدراسات المحلية.

ثالثاً : الدراسات العربية.

رابعاً : الدراسات الأجنبية.

خامساً: تعقيب على الدراسات السابقة

مقدمة :

تعددت الدراسات التي تناولت واقع تقييم أداء العاملين، حيث لقي هذا الموضوع أهمية بالغة في مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على المستوي المحلي والعربي والأجنبي، ولكن القليل من هذه الدراسات تناولت فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين المتبع في إحدى المؤسسات الصحية غير الحكومية، وسوف يتم استعراض بعض الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء والتي يمكن أن يستفيد منها الباحث في الدراسة، وبلغ عدد الدراسات التي تم الاستفادة منها (٢٢) ، منها (٥) محلية و (٩) عربية و(٨) أجنبية، وسيتم استعراضها بناءً على تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي :

أولاً : الدراسات المحلية :

١- دراسة أبو ماضي (٢٠٠٧):

دراسة بعنوان : "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات، وقام الباحث باستطلاع آراء العاملين من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) من خلال استبانته تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (١٦٠) موظف من مختلف الجامعات الفلسطينية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الوظائف.
- إن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل.
- إن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، وتراعي عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء تتم وتتجز ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنتظم.
- إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين الأداء.

- انه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل متواصل وهذا يؤدي بدوره إلى ثبات الوظائف والذي يكون له مردود سلبي على عملية تقييم الأداء في الجامعات. وأوصت الدراسة بالآتي :

- ضرورة إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم .
- التحديث الدوري والتطوير المستمر لنماذج ومعايير تقييم الأداء وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.

- ضرورة توفير دليل مع نموذج تقييم الأداء يوضح المعيار الذي يجب أن يوزن به كل بند من بنود التقييم.

- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء حتى يمكن الموظفين من التعرف على نتائج تقييمهم وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، وكذلك تحديد مواطن القوة وتعزيزها.
- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

٢- دراسة عدوان (٢٠٠٦):

دراسة بعنوان : "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، وجهات الإشراف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة وبلغ عددها ستة مراكز.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة.
- تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوي الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسيه في صياغة أو وضع هذه المعايير.

- مسؤولية عملية تقييم الأداء تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى.
- لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترقية.

- نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلبا على كمية المعلومات ونوعيتها.

وأوصت الدراسة بالآتي :

- أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته .
- ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف ،كتقييم زملاء العمل، والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويكسب عملية التقييم المصداقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية للموظف بنتائج تقييم الأداء .
- ضرورة استخدام نماذج وطرق متعددة لتقييم الأداء.
- عقد دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب الرئيس والمرؤوس على عملية تقييم الأداء.

٣- دراسة عواد(٢٠٠٥):

دراسة بعنوان: "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة. وقام الباحث باستطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم ٥٢٠ موظف من مختلف مؤسسات السلطة.

وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أبرزها:

- وجود ضعف في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة.

- وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف.

- هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم ،من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة.

- هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

- هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم.

وأقترح الباحث عدة توصيات:

- أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات وكذلك تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة.
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.
- يجب اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة.
- الاهتمام بالحوافز وعمليات التدريب.
- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية.

٤- دراسة النونو(٢٠٠٤):

دراسة بعنوان : "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، والتعرف على نظام تقييم الأداء وواقع السياسات المتبعة في تقييم أداء الموظفين واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال إعداد إستبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية (٢٠%) من مجتمع العينة .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم توافر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف.
- النظام يفقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
- أن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر.
- انه لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه.
- هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم.
- هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- أن تقوم الإدارات بوضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي.
- يجب الاهتمام بوضع معايير عمل بشكل كمي دقيق، وأن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم والتركيز على كفاءة الجهات المشاركة في التقييم .
- أوصت الباحثة باهتمام الإدارات بتحليل نتائج تقييم أداء الموظفين، والاستفادة منها في القرارات المتعلقة بالأفراد وضرورة توفر التغذية الراجعة للموظف بشكل رسمي.

٥- دراسة خوري (٢٠٠٤) :

دراسة بعنوان : " نموذج مستحدث لعملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"، هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تواجه تطبيق نموذج الأداء في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح، بير زيت، بيت لحم، القدس، الخليل) والحلول الممكنة لها .

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نظام تقييم الأداء المتبع في الجامعات هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي.
- أن يتم تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين.
- نظام تقييم الأداء المتبع ليس له تغذية راجعة .
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :
- ضرورة وجود طريقة تقييم واحدة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية.
- ضرورة تطبيق إستراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية .
- لا بد من وجود برامج تدريبية على تقييم الأداء توجه إلى كل المشرفين على عملية تقييم الأداء.

ثانياً : الدراسات العربية :

١- دراسة الحنيطي (٢٠٠٣)

دراسة بعنوان : " اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء : دراسة ميدانية تحليلية "، هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء والكشف عن مدي تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذه الاتجاهات ، والتعرف على الأسباب التي تجعلهم يؤيدون أو يعارضون تطبيق هذه المقابلة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٩٩) موظفاً .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي :

- موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقييم، على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء.
- عدم وجود فروق دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزي لخصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مدة الخدمة .
- وأوصت الدراسة :

- أن يشمل تطبيق مقابلة تقييم الأداء جميع الموظفين في الأجهزة الحكومية دون استثناء .

- حث المقومين على الجدية في مقابلة تقييم الأداء والاستفادة منها في تحسين أداء الموظفين والأجهزة الحكومية .

٣- دراسة الغامدي (٢٠٠٠):

دراسة بعنوان : "تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية بالسعودية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانته وتوزيعها على (١٨٢) موظف وموظفة من أفراد العينة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- لا يوجد تحليل وظيفي كامل لجميع الوظائف يوضح المهام داخل المستشفى.
- لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل .
- تعتقد الإدارات العليا في المستشفى بأنه مهما أنجزت المهمة بشكل جيد فبالإمكان إنجازها بشكل أفضل .

- لا يوجد في المستشفى نظام للمكافآت والترقية عند إنجاز العمل بإتقان .
وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين في حالة إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية .
- إعطاء الفرصة للموظفين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم .

- حث المسؤولين على تحفيز الموظفين عن طريق تحسين نظام المكافآت والحوافز .
- توصيف الوظائف وتوضيح المهام داخل المستشفى .

٤- دراسة العقدة (١٩٩٨):

دراسة بعنوان : "تقويم الأداء نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام استبانته من النوع المغلق المفتوح والتي صممت لأغراض الدراسة تم توزيعها على عينة من (١٧٦) مفردة موزعة على (٣٢) جهة حكومية خاصة لنظام الخدمة المدنية .

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها :

- أظهرت نتائج التحليل أن عدد كبير من عينة الدراسة يؤيدون الاتجاه العلني عند كتابة التقارير

- أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يفضلون بقاء التوقيت السنوي في إعداد التقارير .

- ضرورة إيجاد أسلوب مرن في تعبئة النموذج بحيث يمكن للمسئول ترك بعض الأسئلة التي لا تنطبق على بعض موظفيه دون أن يؤثر ذلك على النتيجة النهائية فيها .
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- ضرورة إعادة النظر في الفترة الزمنية المخصصة لإعداد التقارير .
- أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفي .
- ضرورة إجراء دورات تدريبية للرؤساء المعنيين بإعداد التقارير السنوية ليتمكنوا من إعداد هذه التقارير على الوجه الأكمل .

٥- دراسة بسيوني (١٩٩٥):

دراسة بعنوان: " ترشيد دور الموظفين في عملية تقدير أداء العاملين"، هدفت الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية لمجموعة من العوامل المؤثرة على مستوى تقديرات المشرفين لأداء مرؤوسيهـم وتحديد دور كل منهم في عملية تقدير الأداء وذلك حتى يمكن دراسة وتحليل سلوك المشرفين والمرؤوسين عند وضع تقديرات الأداء في موقف عمل حقيقي بالصناعة السعودية التي تعتمد على عمالة متنوعة ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية لتقديرات (٢٤) مشرفاً لأداء (١١٥) من المرؤوسين، بشركة الخزف السعودي والتي يصل عدد العاملين بها إلى (٧٦٥) عاملاً وبالتالي تمثل العينة ما يزيد عن (١٥%) من إجمالي العاملين بهذه المنظمة الصناعية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الآتي :

- هناك فروق معنوية في تقدير الأداء بين نوعيات المشرفين العرقية وكذلك بين نوعيات المرؤوسين العرقية.
- هناك اختلافات جوهرية في تقديرات الأداء بين الفئات العمرية لكل من المشرفين والمرؤوسين
- هناك اختلافات جوهرية في تقديرات الأداء بين المستويات التعليمية للمشرفين والمرؤوسين.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :
- تحديد دور كل من المشرفين والمرؤوسين عند وضع التقديرات للأداء في مواقف العمل المختلفة .
- عم التحيز في عملية التقييم لأسباب عرقية .

٦- دراسة الحمود (١٩٩٤)

دراسة بعنوان: " تقييم الأداء الوظيفي: الطرق _المعوقات-البدائل"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق تقييم الأداء الوظيفي والمعوقات والبدائل لعملية التقييم .

وخلصت الدراسة التي أجراها الباحث على موظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية أزلية ملازمة للإنسان ولا بد من تبنيها ويشير الباحث إلي أنه لا يمكن الوصول إلى موضوعية تقييميه بشكل كامل لذلك قال بضرورة التركيز على الواقعية التقييمية وهذا التقييم يشترط قناعات متعددة منها:

- أن أي عملية لتقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلي تطوير الموظفين فقط، وليس إلي عقابه ومكافآتهم.
- نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصح والخطأ في أن واحد ولا ينبغي أن تكون أساسا لبناء أي قرار جوهري.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :
- تبسيط نماذج تقييم الأداء بقدر المستطاع ،لكي تكون واقعية وتخدم أهدافا محددة.
- تنوع مصادر جمع المعلومات الضرورية لإجراء عمليات التقييم.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب المشرفين على إجراء عملية تقييم الأداء ،وليس على عملية نماذج التقييم فقط.

٧- دراسة الطراونة (١٩٩٢)

دراسة بعنوان : "توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي وتطوير أسلوب عملي لتقييم أداء الموظفين"، وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي وتطوير أسلوب عملي لتقييم أداء الموظفين ، بحيث يخفف هذا الأسلوب من النزاعات بين الإدارة والموظفين حول نتائج تقييم الأداء، ويسهم في معالجة مشكلة ضعف الأداء في القطاع العام في الأردن عند تنفيذه . ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستفادة من نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية التوقعات ونظرية الإحساس بالعدالة والإنصاف، وذلك بدمج الجوانب الإيجابية في مجال التقييم وتحديد الحاجات والتوقعات للموظفين وحفزهم لرفع مستوي أدائهم وزيادة شعور الموظف بالعدالة عن طريق عمل الإجراءات اللازمة في النواحي المادية من أجور وحوافز ومنافع وظيفية، واستخدم الباحث نتائج تقييم الأداء كأساس للدراسة للخروج بقرارات معالجة، وكذلك القرارات التي تخدم الأغراض الوظيفية الأخرى في الوظائف الحكومية وتبين نتائج الدراسة المعالم الرئيسية لأسلوب تقييم الأداء المقترح وهو:

- تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وتحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات كل وظيفة .
- تحديد معايير موضوعية لقياس الأداء مستمدة من الواجبات الوظيفية .
- قياس الأداء باستخدام المعايير وربط النتائج بتوقعات وحاجات الموظفين .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها :

- تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وتحديد وصف وظيفي شامل
- تحديد معايير موضوعية لقياس الأداء مستمدة من الواجبات الوظيفية .

٨- دراسة جاب الله (١٩٩١)

دراسة بعنوان: "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء، وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر وذلك بهدف اختبار عددا من محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج هامة من أهمها :

- ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبقة بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملين أن النظام يتصف بكل العدالة الإجرائية والجزائية.
- أن استخدام تقييم الأداء له أهمية في تحفيز الموظفين .
- ضرورة علنية نتائج تقديرات تقييم الأداء.
- ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها الآتي:
- الأخذ بسياسة علنية نتائج تقديرات تقييم الأداء بدلا من سريتها.
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء مقابلات ناجحة لتحديد مستوي ومعايير الأداء المستهدف من مرؤوسيه من خلال المناقشة ذات الاتجاهين والحوار الديمقراطي.

٩- دراسة عساف (١٩٨٨)

دراسة بعنوان : "الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية"، وهدفت الدراسة إلى عرض مفهوم التقييم ، وأهدافه ، ومداخل عملية التقييم ، وطرق التقييم في الإدارة الحكومية في الكويت .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- ضرورة مشاركة المرؤوسين في التقييم ، وأن يسمح لهم بتدوين ملاحظاتهم إلى جانب ملاحظات الرؤساء إذا لم يشاركوها في التقييم مشاركة كاملة .
- تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على نموذج واحد لتقييم مختلف الوظائف .
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها :
- ضرورة تدريب العاملين على مهارات التقييم (السلوكية والفنية).

- تدريب المرؤوسين على المهارات التي ترشد استجاباتهم ومساهماتهم في عملية التقييم.
- ضرورة استخدام أكثر من نموذج لعملية تقييم الأداء الوظيفي متناسبة مع مختلف الوظائف.

١٠- دراسة البرعي وحبيب (١٩٨٧)

دراسة بعنوان : "تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق"، استهدفت الدراسة تقديم إطار شامل عن مفهوم وطرق تقييم أداء الموظفين ، كذلك استطلاع آراء عينة عشوائية صغيرة من المنشآت السعودية في القطاعين العام والخاص عن مدي تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم أداء الوظيفي .

وخلصت نتائج الدراسة إلي أن :

- عملية تقييم الأداء لها آثار في ترقية وتدريب وتعويض الموظفين
- وأن عملية التقييم تتم سنوياً من قبل الرئيس المباشر .
- أهم الطرق المستخدمة في التقييم هي طريقتا الإدارة بالأهداف والوقائع الجوهرية .
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها :
- تبسيط نماذج تقييم الأداء بقدر المستطاع ،لكي تكون واقعية وتخدم أهدافا محددة.
- تنويع مصادر جمع المعلومات الضرورية لإجراء عمليات التقييم.

ثالثا : الدراسات الأجنبية :

١- 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 ومستوي 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 لدي الموظفين، ومن أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أن يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون .

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

وأوصت الدراسة بعدة توصيات:

- أن يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلي المستويات .
- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة .

- إشراك أكثر من مستوي إشرافي في التقييم وصياغة المعايير .

2- Count`s Study (2004) :

"Police office performance appraisal system :how good are they"

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 من أهمها :

- أن ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن آرائهم.
- لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم.
- أن نظام تقييم الأداء لم يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.
- لقد بينت الغالبية العظمى من الضباط أن المشرفين لم يتلقوا إلا القليل من التدريب.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- الاهتمام بتدريب المشرفين القائمين على عملية تقييم الأداء .
- الاهتمام بنظام التغذية الراجعة على نحو منتظم .

3- Ebrahim`s Study (2004):

"Towards a TQM-driven HR performance Evaluation"

هدفت الدراسة إلى البحث عن أنظمة قياس الأداء لدي أقسام الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتجارية، قام بدراسة ١٥٠ مؤسسة في بريطانيا تعتمد سياسات إدارة الجودة لبحث أنظمة قياس الأداء لدي أقسام الموارد البشرية في تلك المؤسسات ، وقامت الدراسة بتحديد مقومات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في أنظمة قياس الأداء العينة شملت عدة قطاعات صناعية وتجارية ذات خبرات كافية في أنظمة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في أنظمة قياس الأداء . العينة شملت عدة قطاعات صناعية وتجارية ذات خبرات كافية في أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- أنها بينت كيف يمكن استخدام نتائج قياس الأداء في تحقيق أهداف أنظمة إدارة الجودة الشاملة.
- أن أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من استخدامات تقييم الأداء تتمثل في عدم موضوعية التقييم .
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- جعل نظام التقييم أكثر ملائمة لتحقيق التميز في الجودة .

- تفادي كل المعوقات التي تقلل من الاستفادة من استخدامات تقييم الأداء.

4- Rusli's Study (2004) :

"performance appraisal decision in Malaysian public service"

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

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية.
- تبين أن المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدون بها بجدارة.
- كما لاحظ الباحث أن هناك عدم وضوح وعدم مقدرة على الفهم للمفاهيم العامة وكذلك للتعقيدات المصاحبة للعمليات من قبل المقيمين المبتدئين.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- ضرورة إيجاد بعض الحلول لتعزيز المفاهيم لدي المقيمين ، ودور المفاهيم في نظم التقييم .
- العمل على استخدام الطرق والأساليب المناسبة لعملية تقييم الأداء.

5- Poon's Study(2003)

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدوافع السياسية في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة (إداريون، تقنيون) من الموظفين الإداريين من عدة منظمات في ماليزيا حيث يبلغ عدد أفراد هذه العينة (١٢٠) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- شعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بمعدلات التقييم الوظيفي بسبب تحيز المقيم والنية إلى دفع من هم أدنى منهم وظيفيا، كان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا لترك العمل.
- تبين أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية ليس له أثر على الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي ويوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- العمل على وجود نظام تقييم شفاف ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي للعاملين.
- أن تكون العلاقة بين عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي وتحسين الأداء علاقة ايجابية .
- ضرورة إيجاد نظام حوافز بالمؤسسة.

6- Pettijon`s Study(2001):

"Performance appraisal :usage criteria and observations".

- هدفت الدراسة إلى تزويد مدير المبيعات بمعلومات صممت لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء ولكي تقلل من المشاعر السلبية المرتبطة بعملية التقييم.
- لتحقيق هذا الغرض تم إجراء مقابلة مع (٢١٤) شخص من رجال البيع الذين يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية ،طلب منهم تقديم معلومات فيما يتعلق بوجهة نظرهم في تقييم أدائهم وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- أن هؤلاء الأشخاص كان لديهم وجهات نظر سلبية يتعلق بطريقة التقييم.
 - كما أوضحت بأن المعايير المستخدمة ليس هي تلك المعايير التي يراها هؤلاء الأشخاص أكثر ملائمة.
 - وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
 - وضع معايير تقييم ملائمة لعملية تقييم الأداء .
 - تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية .

7- Abraham`s Study (2001):

Managerial competence and the managerial performance appraisal process"

- هدفت الدراسة إلى دراسة عدة منظمات غربية ناقشت الدراسة بصفة عامة سؤاليين يتعلقان بالجدارة الإدارية وتقييم الأداء: هل يمكن التعرف على مجموعة من نظم الجدارة يتم استخدامها حالياً من قبل المنظمات لوصف المدراء الناجحين ؟ وهل يتم تقييم هذه النظم تحديداً كجزء من نظام تقييم الأداء المطبق في هذه المنظمات ؟
- وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :
- يوجد الكثير من نظم الجدارة التي تم دراستها ووجدت أنها مطبقة وبفاعلية في تلك المنظمات ولكن وجد أيضاً أن العديد من تلك المنظمات لم تقم بقياس تلك النظم التي تدعم الجدارة ضمن نظام قياس الأداء في تلك المنظمات.
 - أن فشل النظام في ذلك يؤثر على الجدارة وكذلك على فاعلية نظام التقييم .
 - وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
 - التأكيد على وجوب قياس أنظمة الجدارة ضمن نظام قياس الأداء في المنظمات المختلفة .
 - استخدام طرق قياس أداء تتناسب مع نظم الجدارة المستخدمة في هذه المنظمات .

- ضرورة التطبيق التام لنظام تقييم الأداء.

8- Cawely`s Study (1998):

"Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction"

هدفت الدراسة إلي مراجعة وتحليل الدراسات التي ساهمت بمشاركة الموظفين في عملية تقييم الأداء وردود أفعالهم في هولندا .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أن مشاركة الموظفين في تقييم الأداء يعتبر إيجابيا في رضاهم عن عملية التقييم .
- استخدام معايير مناسبة تزيد من دافعية العاملين للعمل وترفع من مستوي أدائهم .
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- ضرورة مشاركة الموظفين في تقييم الأداء .
- وضع نظام تقييم فعال بمشاركة العاملين يشجع العاملين على الأداء الجيد .

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال التقييم ،وجدنا أن تلك الدراسات أبرزت كثير من المشكلات التي تواجه نظام تقييم الأداء مثل عدم توفر متطلبات نظام تقييم الأداء الواجب توافرها ،افتقار النظام إلى معايير موضوعية ،عدم توفر الوسائل الملائمة لجمع المعلومات كدراسة النونو (٢٠٠٤) ،كما تشير بعض الدراسات بأن نظم تقييم الأداء تستمد أهميتها ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد الهامة مثل العلاوات والترقيات والنقل،بل أيضا بسبب تأثيرها المحتمل على إرضاء العاملين ودوافعهم للعمل وانتمائهم للموظفين التي يعملون بها كدراسة جاب الله (١٩٩١) .

كما أجريت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة فبعضها تم تطبيقه على القطاع العام مثل دراسة جاب الله (١٩٩١) وبعضها الآخر طبق على شركات القطاع الخاص وبعضها على المؤسسات الأكاديمية .

وانطلقت كل دراسة من مشكلة رئيسة مختلفة عن الأخرى ،حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج،ويرجع ذلك إلى اختلاف الاهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها لكونها أمدت الباحث بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث وأفاد الباحث في الاستبانة وصياغة عباراتها.

واتفقت الدراسات السابقة في التركيز على مجالات استخدام تقييم الأداء والأسس التي تستند عليها في عملية تقييم الأداء والأساليب المستخدمة في التقييم ، واختلفت الدراسات السابقة في

الأهداف التي سعت إليها كل دراسة عن الدراسة الأخرى وذلك حسب المشكلة التي تتصدى لها كل دراسة من الدراسات السابقة ،
كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في معرفة آراء العاملين في نظام تقييم الأداء في القطاعات المختلفة، كما سيستفيد منها عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية لتوضيح مدي الاتفاق أو عدمه مع بيان المسوغات ،ومع ذلك فإن لهذه الدراسة ميزة في أنها تقوم بدراسة فاعلية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين.

الفصل الخامس المنهجية والإجراءات

مقدمة

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً : خصائص مجتمع الدراسة

رابعاً : طرق جمع البيانات

خامساً : أداة الدراسة

سادساً : صدق وثبات الاستبانة

سابعاً : المعالجات الإحصائية

مقدمة:

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

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في إحدى المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة، وهي جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة (الحرابين، الزيتون) وعددهم (١٢١) موظف، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بحيث يتم تطبيق الدراسة على كافة أفراد المجتمع، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد ١١٩ استبانة من أصل ١٢١ تم توزيعها على عينة الدراسة، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ١١٩ استبانة (٩٨,٣%)

ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

١- الجنس:

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٧٣,٩	٨٨	ذكر
٢٦,١	٣١	أنثى
١٠٠,٠	١١٩	المجموع

يبين جدول رقم (٤) أن ٧٣,٩% من عينة الدراسة من الذكور، و ٢٦,١% من عينة الدراسة من الإناث، ويعزو الباحث أن أغلبية العاملين في الجمعية هي من فئة الذكور وذلك إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها الجمعية ورغبة الإدارة في تعيين الذكور أكثر من الإناث وذلك لطبيعة العمل الصعبة في المجال الصحي التي تتطلب العمل على مدار الساعة وخصوصاً في الفترات الليلية مما كان السبب لرفض الإناث العمل في الفترات الليلية وذلك بسبب العادات والتقاليد التي تحرص على عدم عمل الإناث فترات ليلية.

٢- العمر:

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ عام	١١	٩,٢
٢٥-٣٥ عام	٣٨	٣١,٩
٣٦-٤٥ عام	٥٠	٤٢,٠
أكثر من ٤٥ عام	٢٠	١٦,٨
المجموع	١١٩	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (٥) أن ٩,٢% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، و ٣١,٩% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من " ٢٥-٣٥ سنة"، و ٤٢,٠% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من " ٣٦-٤٥ سنة"، و ١٦,٨% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من " أكثر من ٤٥ سنة" ويعزو الباحث ذلك إلى توسع عمل الجمعية والحاجة المتواصلة للأيدي العاملة من ٤٥ سنة" ويعزو الباحث ذلك إلى توسع عمل الجمعية والحاجة المتواصلة للأيدي العاملة وخصوصاً بعد افتتاح بعض الأفرع الجديدة التي تحتاج إلى الأيدي العاملة المدربة، ولذلك حرصت الجمعية على تعيين الأشخاص الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة، وكذلك إلى حالة الاستقرار الوظيفي نوعاً ما.

٣- عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (٦)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٨,٥
٥-١٠ سنوات	٢٥	٢١,٠
أكثر من ١٠ سنوات	٧٢	٦٠,٥
المجموع	١١٩	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (٦) أن ١٨,٥% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، و ٢١,٠% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من ٥-١٠ سنوات، و ٦٠,٥٥% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٠ سنوات ويعزو الباحث ذلك إلى توسع عمل الجمعية وإضافة خدمات جديدة، وفتح أقسام جديدة في الجمعية وهذه الأقسام بحاجة إلى الأيدي العاملة المدربة والتي لديها سنوات خبرة طويلة، وأيضاً بداية نشأة الجمعية عام ١٩٨٠.

٤- المؤهل العلمي:

جدول رقم (٧)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٥,٠	٦	دكتوراه
١٠,١	١٢	ماجستير
٤٠,٣	٤٨	بكالوريوس
٣١,٩	٣٨	دبلوم
١٢,٦	١٥	ثانوية فأقل
١٠٠,٠	١١٩	المجموع

يبين جدول رقم (٧) أن ٥,٠% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، و ١٠,١% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و ٤٠,٣% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و ٣١,٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، و ١٢,٦% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة فأقل"، ويعزو الباحث ذلك لأن الحاجة الأكبر للموظفين من حملة البكالوريوس وذلك لطبيعة العمل بالجمعية وطبيعة الخدمات التي تقدمها الجمعية، وكذلك حاجة الجمعية للخدمات المساندة من المهن الطبية المدربة من حملة الدبلوم للعمل في الأقسام المختلفة، حيث أن التوظيف في السنوات الأخيرة أصبح يتجه نحو من يحمل مؤهل بكالوريوس أو دبلوم كشرط للتوظيف.

٥- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٨)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٢٣,٥	٢٨	طبيب
٢١,٨	٢٦	ممرض
٢٥,٢	٣٠	فني مهن طبية مساعده

١٦,٨	٢٠	إداري
١٢,٦	١٥	وظائف مساندة (عامل، صيانة، سائق، حارس)
١٠٠,٠	١١٩	المجموع

يبين جدول رقم (٨) أن ٢٣,٥% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي طبيب" ، و ٢١,٨% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " ممرض" ، و ٢٥,٢% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " فني مهن طبية مساعده " ، و ١٦,٨% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " إداري" ، و ١٢,٦% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " وظائف مساندة (عامل، صيانة، سائق، حارس)" ويعزو الباحث ذلك إلى تكامل الخدمات التي تقدمها الجمعية من خلال تقديم الخدمات الصحية اللازمة والضرورية للعمل وكذلك لتغطية العمل في الأقسام الطبية المختلفة على مدار الساعة.

٦- الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (٩)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
٧٣,٩	٨٨	موظف
١٩,٣	٢٣	رئيس قسم
٦,٧	٨	مدير
١٠٠,٠	١١٩	المجموع

يبين جدول رقم (٩) أن ٧٣,٩% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية " موظف" ، و ١٩,٣% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية " رئيس قسم" ، و ٦,٧% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية " مدير" ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل والهيكلية المعمول بها داخل الجمعية، حيث يعتبر ذلك مناسب بالنسبة لعدد العاملين الذين يعملون بالجمعية .

رابعاً: طرق جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

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

٢- البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وبنوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

خامساً: أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة (ملحق رقم ١) على النحو التالي:

- ١- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ٣- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف.
- ٤- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ٥- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- ٦- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة ويتكون من ٦ فقرات .
القسم الثاني: يتكون من ستة محاور تتناول فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض بقطاع غزة كالتالي:
١- المحور الأول: يناقش التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) ، ويتكون من ١١ فقرة
٢- المحور الثاني: يناقش المعايير المستخدمة (المعايير الهي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء) ، ويتكون من ١٢ فقرة
٣- المحور الثالث: يناقش أساليب التقييم المستخدمة ، ويتكون من ١١ فقرة
٤- المحور الرابع: يناقش التغذية الراجعة ، ويتكون من ٦ فقرات.
٥- المحور الخامس: يناقش مهنية نظام التقييم ، ويتكون من ١٤ فقرة
٦- المحور السادس: يناقش مستوى الأداء ، ويتكون من ١١ فقرة

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي حسب جدول رقم (١٠)

جدول رقم (١٠)

مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

سادساً: صدق وثبات الاستبيان:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:
صدق فقرات الاستبيان : قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما صدق المحكمين، و صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

١- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم ٢) تألفت من (٧) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس- أبو ديس متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

٢- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة ٣٠ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول

التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تتبع الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	0.613	0.000
٢	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الجمعية.	0.600	0.000

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٣	عملية التحليل الوظيفي يتم مراجعتها بشكل دوري.	0.526	0.003
٤	يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين.	0.706	0.000
٥	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات اللازمة للعمل.	0.447	0.013
٦	يحدد التحليل الوظيفي آليات العمل المطلوبة.	0.729	0.000
٧	يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين.	0.594	0.001
٨	يوضح التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل.	0.390	0.033
٩	يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل.	0.409	0.025
١٠	يحدد التحليل الوظيفي مواصفات الموظف الأمثل.	0.591	0.001
١١	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء.	0.600	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "28" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١١) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.390-0.729).

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٢	المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء واضحة.	0.718	0.000
١٣	المعايير التي تستخدمها الجمعية في تقييم الأداء كافية وشاملة.	0.656	0.000
١٤	معايير الأداء المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة.	0.445	0.014
١٥	معايير الأداء التي تستخدمها الجمعية قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	0.660	0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.013	0.448	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي.	١٦
0.000	0.606	معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.	١٧
0.009	0.470	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	١٨
0.000	0.626	المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء تحدد حسب طبيعة الوظائف.	١٩
0.001	0.559	المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل .	٢٠
0.000	0.638	معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس.	٢١
0.000	0.716	معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.	٢٢
0.000	0.661	يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.	٢٣

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.718-0445) .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أساليب التقييم المستخدمة

جدول رقم (١٣)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.017	0.433	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف.	٢٤
0.005	0.502	يتم استخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.	٢٥
0.005	0.497	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	٢٦
0.008	-0.473	يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء الشخصية .	٢٧

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.003	0.516	يستفاد من آراء المنتفعين بالخدمات في تقييم أداء العاملين.	٢٨
0.000	0.610	تستخدم الجمعية أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوب تحقيقها.	٢٩
0.013	0.446	تستخدم الجمعية أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تقييم العاملين من خلال تحديد مستوى أداءهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعه من المعايير المحددة مسبقاً.	٣٠
0.027	0.404	تستخدم الجمعية طريقة الأحداث الحرجة في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على أهم الأحداث التي يجب أن يقوم بها الموظف واهم الأخطاء التي لا يجب أن يقع بها.	٣١
0.021	0.418	يتم تقييم العاملين بشكل سنوي.	٣٢
0.001	0.572	الأساليب المستخدمة في الجمعية لتقييم العاملين مناسبة لأغراض التقييم.	٣٣
0.000	0.718	يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في الجمعية.	٣٤

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "28" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٣) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.718 - -0.473).

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: التغذية الراجعة

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.004	0.514	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	٣٥
0.000	0.637	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	٣٦
0.007	0.482	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.	٣٧
0.031	0.395	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الجمعية في تحفيز الموظفين.	٣٨

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.714	المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في الجمعية تحسن من أداء الموظفين.	٣٩
0.004	0.510	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.	٤٠

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "28" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٤) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.714-0.395) .

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مهنية نظام التقييم

جدول رقم (١٥)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (مهنية نظام التقييم) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.020	0.424	تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.	٤١
0.002	0.536	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير.	٤٢
0.000	0.725	تتم عملية تقييم الأداء بالجمعية بشكل منتظم.	٤٣
0.002	0.552	تتبع الجمعية نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء.	٤٤
0.000	0.604	يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم الأداء في الجمعية .	٤٥
0.000	0.640	تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.	٤٦
0.000	0.606	عملية تقييم الأداء في الجمعية تعطيك الحق للاعتراض والتظلم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حقاك في التقييم.	٤٧
0.001	0.578	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي.	٤٨
0.000	0.659	تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الجمعية.	٤٩
0.001	0.577	يعتمد تقييم الأداء على الأداء وحسن الأداء في الجمعية.	٥٠

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.016	0.438	تُسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	٥١
0.000	0.803	عملية تقييم الأداء عادلة.	٥٢
0.000	0.864	هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء.	٥٣
0.007	0.483	هناك انتظام (دورية) في تقييم أداء العاملين.	٥٤

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "28" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٥) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (مهنية نظام التقييم) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.864 - 0.424).

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: مستوى الأداء

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (مستوى الأداء) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.573	استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الجمعية.	٥٥
0.000	0.630	توجد علاقة بين القدرة على تطوير أساليب العمل وعملية تقييم الأداء في الجمعية.	٥٦
0.031	0.394	عملية التقييم التي تنفذها الجمعية تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء.	٥٧
0.018	0.431	استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الجمعية.	٥٨
0.006	0.488	بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.	٥٩
0.004	0.515	تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية.	٦٠
0.000	0.629	تمنع عملية تقييم الأداء تضارب الواجبات والمهام بين الوظائف في الجمعية.	٦١

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.006	0.493	يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.	٦٢
0.001	0.591	تُسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الجمعية.	٦٣
0.011	0.459	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين .	٦٤
0.025	0.407	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.	٦٥

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "28" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٦) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (مستوى الأداء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.630-0.394).

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة :

جدول رقم (١٧)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المجال	المجال
0.000	0.645	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	الأول
0.000	0.706	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	الثاني
0.000	0.709	أساليب التقييم المستخدمة	الثالث
0.000	0.706	التغذية الراجعة	الرابع
0.000	0.851	مهنية نظام التقييم	الخامس
0.000	0.742	مستوى الأداء	السادس

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "28" تساوي ٠,٣٦١

جدول رقم (١٧) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، حيث أن قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة

٠,٠٥ ودرجة حرية ٢٨ والتي تساوي ٠,٣٦١، حيث تراوح معامل الارتباط بين (-0.645) و(0.851).

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس معامل الثبات للاستبانة.

جدول رقم (١٨)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات
الأول	التحليل الوظيفي(الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	11	0.6954	0.820337
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	12	0.6665	0.79988
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	11	0.7146	0.833547
الرابع	التغذية الراجعة	6	0.7441	0.853277
الخامس	مهنية نظام التقييم	14	0.7344	0.846863
السادس	مستوى الأداء	11	0.7028	0.825464
	جميع المحاور	65	0.7298	0.843797

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم(٨) أن هناك معامل ثبات

كبير نسبيا لفقرات الاستبيان وقد تراوحت بين (0.79988 و 0.853277) وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.843797).

٢- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

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

جدول رقم (١٩)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	11	0.8362
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير الهي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	12	0.8052
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	11	0.8476
الرابع	التغذية الراجعة	6	0.8547
الخامس	مهنية نظام التقييم	14	0.8712
السادس	مستوى الأداء	11	0.8527
	جميع الفقرات	65	0.6978

يبين جدول رقم (١٩) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.8476) وان معامل الثبات الكلي هو (0.6978) وهو معامل ثبات قوي، وهذا يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

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

- ١- النسب المئوية والتكرارات وتستخدم لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات واختبار الفرضيات .
- ٤- معادلة سبيرمان براون لثبات الفقرات .
- ٥- اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) .
- ٦- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample t test لاختبار متوسط عينة واحدة.
- ٧- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent samples t test لاختبار الفروق بين متوسط عينتين مستقلتين مثل الجنس (الذكور، الإناث) .

8- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة فأكثر .

9- اختبار شفیه للمقارنات المتعددة للمقارنة بين متوسطات العينات طبقاً لمتغير وصفي والتي يكون فيها فروق معنوية .

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

ثانياً : تحليل فقرات الدراسة

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))
يستخدم اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (٢٠)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والموصفات الوظيفية)	11	1.126	0.159
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	12	0.581	0.889
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	11	1.067	0.205
الرابع	التغذية الراجعة	6	0.817	0.516
الخامس	مهنية نظام التقييم	14	1.007	0.262
السادس	مستوى الأداء	11	0.854	0.459
	جميع الفقرات	65	0.875	0.428

ويوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من ٠,٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ (أو مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥) والوزن النسبي اكبر من ٦٠ %، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -١,٩٨ (أو مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥) والوزن النسبي اقل من ٦٠ %، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من ٠,٠٥

تحليل فقرات المحور الأول : التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)

جدول رقم (٢١)

تحليل فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	تتبع الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	2.95	1.163	58.99	-0.473	0.637
٢	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الجمعية.	3.09	1.105	61.85	0.913	0.363
٣	عملية التحليل الوظيفي يتم مراجعتها بشكل دوري.	2.54	1.040	50.76	-4.849	0.000
٤	يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين.	3.71	0.942	74.12	8.175	0.000
٥	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات اللازمة للعمل.	3.64	0.963	72.77	7.234	0.000
٦	يحدد التحليل الوظيفي آليات العمل المطلوبة.	3.44	1.030	68.74	4.626	0.000
٧	يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين.	3.20	1.062	64.03	2.071	0.041
٨	يوضح التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل.	3.49	0.990	69.75	5.369	0.000
٩	يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل.	3.34	1.123	66.89	3.346	0.001
١٠	يحدد التحليل الوظيفي مواصفات الموظف الأمثل.	2.86	1.304	57.14	-1.195	0.234
١١	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء.	3.17	1.092	63.36	1.679	0.096
	جميع الفقرات	3.22	0.772	64.40	3.109	0.002

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "١١٨" تساوي ١,٩٨

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢١) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- ١- في الفقرة "٤" بلغ الوزن النسبي "74.12%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " التحليل الوظيفي يحدد الهدف من الوظيفة لدى العاملين "
- ٢- في الفقرة "٥" بلغ الوزن النسبي "72.77%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " التحليل الوظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات اللازمة للعمل "
- ٣- في الفقرة "٨" بلغ الوزن النسبي "69.75%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " التحليل الوظيفي يوضح المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل "
- ٤- في الفقرة "٦" بلغ الوزن النسبي "68.74%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " التحليل الوظيفي يحدد آليات العمل المطلوبة "
- ٥- في الفقرة "٩" بلغ الوزن النسبي "66.89%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " التحليل الوظيفي يحدد المهارات المطلوبة لإنجاز العمل "
- ٦- في الفقرة "٧" بلغ الوزن النسبي "64.03%" ومستوى الدلالة "0.041" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " التحليل الوظيفي يحدد مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين "
- ٧- في الفقرة "١١" بلغ الوزن النسب "63.36%" ومستوى الدلالة "0.096" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء بصورة محايدة "
- ٨- في الفقرة "٢" بلغ الوزن النسبي "61.85%" ومستوى الدلالة "0.363" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الجمعية بصورة محايدة "
- ٩- في الفقرة "١" بلغ الوزن النسبي "58.99%" ومستوى الدلالة "0.637" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تتبع الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة بصورة محايدة "
- ١٠- في الفقرة "١٠" بلغ الوزن النسبي "57.14%" ومستوى الدلالة "0.234" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يحدد التحليل الوظيفي مواصفات الموظف الأمثل بصورة محايدة "
- ١١- في الفقرة "٣" بلغ الوزن النسبي "50.76%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " عملية التحليل الوظيفي لا يتم مراجعتها بشكل دوري "

يتبين من تحليل المحور الأول أن آراء أفراد العينة للفقرات (٩،٨،٧،٦،٥،٤) ايجابية حيث الوزن النسبي لكل منها اكبر من "٦٠%" ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد

العينة يوافقون على محتواها، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرة (٣) سلبية حيث الوزن النسبي اقل من "٦٠%" ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، مما يدل على أن عملية التحليل الوظيفي لا يتم مراجعتها بشكل دوري، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (١١,١٠,٢,١) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي حيث أن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) تساوي ٣,٢٢، والوزن النسبي يساوي ٦٤,٤٠% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي ٣,١٠٩ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٢ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يعني أن آراء أفراد العينة يتفقون على أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجمعية مقبولة.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة العلاقة بين " التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة " نري أنها تتفق مع كل من دراسة أبو ماضي (٢٠٠٧) التي خلصت إلى أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الوظائف، وأن عملية التحليل الوظيفي لا يتم تحديثها بشكل متواصل وهذا يؤدي بدوره إلى ثبات الوظائف والذي يكون له مردود سلبي على عملية تقييم الأداء في الجامعات، ودراسة عواد (٢٠٠٥) والتي خلصت إلي أن هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم، ودراسة الغامدي (٢٠٠٠) والتي خلصت الى انه لا يوجد تحليل وظيفي كامل (وصف وظيفي) لجميع الوظائف يوضح المهام داخل المستشفى، ودراسة الطراونة (١٩٩٢) والتي خلصت إلي أنه يجب تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وتحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات كل وظيفة، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة النونو(٢٠٠٤) والتي خلصت إلي افتقار نظام تقييم أداء الموظفين إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلي أهمية وجود التحليل الوظيفي في الوظائف والذي بدوره يعود بأثر إيجابي على عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات.

تحليل فقرات المحور الثاني: المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)

جدول رقم (٢٢)

تحليل فقرات المحور الثاني(المعايير المستخدمة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء واضحة.	2.35	0.917	47.06	-7.699	0.000
٢	المعايير التي تستخدمها الجمعية في تقييم الأداء كافية وشاملة.	2.22	0.894	44.37	-9.536	0.000
٣	معايير الأداء المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة.	2.49	1.016	49.75	-5.505	0.000
٤	معايير الأداء التي تستخدمها الجمعية قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	2.31	0.927	46.22	-8.105	0.000
٥	معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي.	3.22	1.043	64.37	2.286	0.024
٦	معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.	2.67	1.050	53.45	-3.403	0.001
٧	يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	3.01	1.101	60.17	0.083	0.934
٨	المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء تحدد حسب طبيعة الوظائف.	3.13	1.038	62.52	1.325	0.188
٩	المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل .	3.07	1.071	61.34	0.684	0.495
١٠	معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس.	2.66	1.004	53.11	-3.745	0.000
١١	معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.	2.15	1.125	43.03	-8.232	0.000
١٢	يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.	2.40	1.115	48.07	-5.839	0.000
	جميع الفقرات	2.64	0.730	52.79	-5.387	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "١١٨" تساوي ١,٩٨

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٢) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني (المعايير المستخدمة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١- في الفقرة " ٥" بلغ الوزن النسبي " 64.37%" ومستوى الدلالة " 0.024" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي "

٢- في الفقرة " ٨" بلغ الوزن النسبي " 62.52%" ومستوى الدلالة " 0.188" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء تحدد حسب طبيعة الوظائف بصورة محايدة "

٣- في الفقرة " ٩" بلغ الوزن النسبي " 61.34%" ومستوى الدلالة " 0.495" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل بصورة محايدة "

٤- في الفقرة " ٧" بلغ الوزن النسبي " 60.17%" ومستوى الدلالة " 0.934" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين بصورة محايدة "

٥- في الفقرة " ٦" بلغ الوزن النسبي " 53.45%" ومستوى الدلالة " 0.001" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي بصورة قليلة "

٦- في الفقرة " ١٠" بلغ الوزن النسبي " 53.11%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس بصورة قليلة "

٧- في الفقرة " ٣" بلغ الوزن النسبي " 49.75%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " معايير الأداء المستخدمة لا يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة "

٨- في الفقرة " ١٢" بلغ الوزن النسب " 48.07%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه " لا يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة "

٩- في الفقرة " ١" بلغ الوزن النسبي " 47.06%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء غير واضحة "

١٠- في الفقرة " ٤" بلغ الوزن النسبي " 46.22%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " معايير الأداء التي تستخدمها الجمعية غير قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال "

١١- في الفقرة " ٢" بلغ الوزن النسبي " 44.37%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " المعايير التي تستخدمها الجمعية في تقييم الأداء غير كافية وشاملة "

١٢- في الفقرة " ١١ " بلغ الوزن النسبي " 43.03% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " معايير التقييم المستخدمة غير موضوعية و تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية "

يتبين من تحليل المحور الثاني أن آراء أفراد العينة للفقرة (٥) ايجابية حيث الوزن النسبي اكبر من " ٦٠% " ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (١٢،١١،١٠، ٦،٤،٣،٢،١) سلبية حيث الوزن النسبي اقل من " ٦٠% " ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على عدم موافقة العاملين عن معايير الأداء المستخدمة في الجمعية، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (٩،٨،٧) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي حيث أن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥ .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (المعايير المستخدمة) تساوي ٢,٦٤، والوزن النسبي يساوي ٥٢,٧٩ % وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي -٥,٣٨٧ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -١,٩٨، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن المعايير المستخدمة في الجمعية غير واضحة.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة العلاقة بين " المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة " نري أنها تتفق مع كل من دراسة عواد(٢٠٠٥) والتي خلصت إلي هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، ومن أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة، ودراسة النونو(٢٠٠٤) والتي خلصت إلي افتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف الوظائف، ودراسة Rusli's Study (2004)، التي خلصت إلى أن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية ودراسة Pettijon`s(2001) والتي خلصت إلي أن المعايير المستخدمة لعملية تقييم الأداء ليس هي تلك المعايير التي يراها هؤلاء الأشخاص أكثر ملائمة لعملية التقييم، ودراسة Gawely`s Study (1998) التي خلصت إلي أن استخدام معايير مناسبة تزيد من دافعية العاملين للعمل وترفع من مستوي أدائهم، ودراسة الطراونة (١٩٩٢) والتي خلصت إلي أنه يجب تحديد معايير موضوعية لقياس الأداء مستمدة من الواجبات الوظيفية، واختلفت نتيجة الدراسة مع كل من دراسة أبو ماضي (٢٠٠٧) والتي خلصت إلي أن معايير الأداء المعمول بها في الجامعات مقبولة، وتراعي عند اختيار معايير

الأداء الوصف الوظيفي الموجود في المؤسسة، و دراسة عدوان (٢٠٠٦) والتي خلصت إلي أن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلي أهمية وجود معايير مناسبة لقياس الأداء بحيث تكون واضحة وموضوعية بحيث تركز على الأداء الحالي والمستقبلي، وقد يعود الاختلاف مع دراسة ابو ماضي (٢٠٠٧) لتناولها مجتمع مختلف تماماً عن مجتمع الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تحليل فقرات المحور الثالث : أساليب التقييم المستخدمة

جدول رقم (٢٣)

تحليل فقرات المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف.	2.95	1.220	58.99	-0.451	0.653
٢	يتم استخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.	2.56	1.071	51.26	-4.452	0.000
٣	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	2.70	1.086	53.95	-3.039	0.003
٤	يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء الشخصية .	3.70	1.225	73.95	6.210	0.000
٥	يستفاد من آراء المنتفعين بالخدمات في تقييم أداء العاملين.	3.18	1.147	63.53	1.678	0.096
٦	تستخدم الجمعية أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوب تحقيقها.	2.45	0.975	48.98	-6.138	0.000
٧	تستخدم الجمعية أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تقييم العاملين من	2.39	1.026	47.73	-6.522	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	خلال تحديد مستوى أداءهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعه من المعايير المحددة مسبقاً.					
٨	تستخدم الجمعية طريقة الأحداث الحرجة في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على أهم الأحداث التي يجب أن يقوم بها الموظف وأهم الأخطاء التي لا يجب أن يقع بها.	2.65	1.102	52.94	-3.495	0.001
٩	يتم تقييم العاملين بشكل سنوي.	2.20	1.117	44.03	-7.798	0.000
١٠	الأساليب المستخدمة في الجمعية لتقييم العاملين مناسبة لأغراض التقييم.	2.22	0.993	44.37	-8.587	0.000
١١	يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في الجمعية.	2.47	1.126	49.41	-5.128	0.000
	جميع الفقرات	2.68	0.681	53.55	-5.171	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "١١٨" تساوي ١,٩٨

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٣) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١- في الفقرة "٤" بلغ الوزن النسبي "73.95%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء الشخصية" في الفقرة "٥" بلغ الوزن النسبي "63.53%" ومستوى الدلالة "0.096" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يستفاد من آراء المنتفعين بالخدمات في تقييم أداء العاملين بصورة محايدة"

٣- في الفقرة "١" بلغ الوزن النسبي "58.99%" ومستوى الدلالة "0.653" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف بصورة محايدة"

٤- في الفقرة "٣" بلغ الوزن النسبي "53.95%" ومستوى الدلالة "0.003" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل بصورة قليلة"

٥- في الفقرة "٨" بلغ الوزن النسبي "52.94%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تستخدم الجمعية طريقة الأحداث الحرجة في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على أهم الأحداث التي يجب أن يقوم بها الموظف وأهم الأخطاء التي لا يجب أن يقع بها بصورة قليلة"

٦- في الفقرة "٢" بلغ الوزن النسبي "51.26%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يتم استخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف بصورة قليلة"

٧- في الفقرة "١١" بلغ الوزن النسبي "49.41%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "لا يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في الجمعية"

٨- في الفقرة "٦" بلغ الوزن النسبي "48.98%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "لا تستخدم الجمعية أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوب تحقيقها"

٩- في الفقرة "٧" بلغ الوزن النسبي "47.73%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه "لا تستخدم الجمعية أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تقييم العاملين من خلال تحديد مستوى أداءهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعه من المعايير المحددة مسبقاً"

١٠- في الفقرة "١٠" بلغ الوزن النسبي "44.37%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "الأساليب المستخدمة في الجمعية لتقييم العاملين غير مناسبة لأغراض التقييم"

١١- في الفقرة "٩" بلغ الوزن النسبي "44.03%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "لا يتم تقييم العاملين بشكل سنوي"

يتبين من تحليل المحور الثالث أن آراء أفراد العينة للفقرة (٤) ايجابية حيث الوزن النسبي اكبر من "٦٠%" ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (٢،٣،٦،٧،٨،٩،١٠،١١) سلبية حيث الوزن النسبي اقل من "٦٠%" ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، مما يدل على الأساليب المستخدمة في الجمعية لتقييم العاملين غير مناسبة لأغراض التقييم وغير

كافية، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (٥،١) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٠،٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أساليب التقييم المستخدمة) تساوي ٢,٦٨ ، و الوزن النسبي يساوي ٥٣,٥٥ % وهي أصغر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي -٥,١٧١ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ ، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أساليب التقييم المستخدمة في الجمعية قليلة.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة العلاقة بين "أساليب التقييم المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة" نري أنها تتفق مع كل من دراسة عدوان (٢٠٠٦) التي خلصت إلى أن المراكز تعتمد في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوي الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسيه في صياغة أو وضع هذه الطرق، وأن مسؤولية عملية تقييم أداء الموظف تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى، ودراسة النونو (٢٠٠٤) التي خلصت إلى أن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر، ودراسة الغامدي (٢٠٠٠) التي خلصت إلى أنه لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل، ودراسة عساف (١٩٨٨) والتي خلصت إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يعتمد على نموذج واحد لتقييم مختلف الوظائف، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة البرعي وحبیب (١٩٨٧) والتي خلصت إلى أن أهم الطرق المستخدمة في التقييم هي طريقتا الإدارة بالأهداف والوقائع الجوهرية. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أنها تتناول مجتمعات تعتمد على نماذج غير مناسبة لطبيعة العمل، كما أنها تعتمد بشكل مباشر على تقييم الرئيس المباشر مما له الأثر السلبي على عملية التقييم، وقد يعود الاختلاف مع دراسة البرعي وحبیب (١٩٨٧) إلى أن هذه الدراسة تتناول حالة خاصة تشمل القطاعين العام والخاص من المنشآت السعودية.

تحليل فقرات المحور الرابع : التغذية الراجعة

جدول رقم (٢٤)

تحليل فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	1.86	0.876	37.14	-14.230	0.000
٢	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	2.03	0.916	40.50	-11.614	0.000
٣	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.	2.78	1.263	55.63	-1.887	0.062
٤	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الجمعية في تحفيز الموظفين.	2.24	1.006	44.71	-8.292	0.000
٥	المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في الجمعية تحسن من أداء الموظفين.	2.42	1.062	48.40	-5.958	0.000
٦	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.	3.34	1.284	66.72	2.856	0.005
	جميع الفقرات	2.44	0.797	48.85	-7.626	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "١١٨" تساوي ١,٩٨

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٤) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع (التغذية الراجعة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١- في الفقرة "٦" بلغ الوزن النسبي "66.72%" ومستوى الدلالة "0.005" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي بصورة متوسطة"

٢- في الفقرة "٣" بلغ الوزن النسبي "55.63%" ومستوى الدلالة "0.062" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن "يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين بصورة محايدة"

٣- في الفقرة " ٥ " بلغ الوزن النسبي " 48.40% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في الجمعية تحسن من أداء الموظفين بصورة محايدة "

٤- في الفقرة " ٤ " بلغ الوزن النسبي " 44.71% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه " لا تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الجمعية في تحفيز الموظفين "

٥- في الفقرة " ٢ " بلغ الوزن النسبي " 40.50% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه " لا يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة "

٦- في الفقرة " ١ " بلغ الوزن النسبي " 37.14% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه " لا يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي "

يتبين من تحليل المحور الرابع أن آراء أفراد العينة للفقرة (٦) ايجابية حيث الوزن النسبي اكبر من " ٦٠% " ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (٥،٤،٢،١) سلبية حيث الوزن النسبي اقل من " ٦٠% " ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ مما يعني أن آراء العينة يتفقون على أن التغذية الراجعة غير متوفرة في الجمعية، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرة (٣) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي حيث أن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة) تساوي ٢,٤٤، والوزن النسبي يساوي ٤٨,٨٥ % وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي -٧,٦٢٨ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -١,٩٨، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه لا يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة .

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة العلاقة بين " التغذية الراجعة وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة " نري أنها تتفق مع كل من دراسة عواد (٢٠٠٥) التي خلصت إلي أن هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم، ودراسة النونو (٢٠٠٤)، التي خلصت إلي أنه لا تتوفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم مما يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه، ودراسة خوري (٢٠٠٤) التي خلصت إلي أن نظام تقييم الأداء المتبع ليس له تغذية راجعة، ودراسة جاب الله (١٩٩١) التي خلصت إلي الأخذ بسياسة علنية لنتائج تقديرات تقييم الأداء بدلا من سريتها، ودراسة Count's (2004) التي خلصت إلي أنه لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم، وقد يعود الاتفاق مع

الدراسات السابقة إلى أن معظم مجتمعات الدراسة لا تعمل على توفير تغذية راجعة بعد عملية تقييم الأداء مما له الأثر السلبي على تطوير مستوى أداء العاملين.

تحليل فقرات المحور الخامس : مهنية نظام التقييم

جدول رقم (٢٥)

تحليل فقرات المحور الخامس(مهنية نظام التقييم)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.	2.52	1.048	50.42	-4.984	0.000
٢	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير.	2.39	1.018	47.73	-6.575	0.000
٣	تتم عملية تقييم الأداء بالجمعية بشكل منتظم.	2.17	0.886	43.36	-10.243	0.000
٤	تتبع الجمعية نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء.	2.21	0.956	44.20	-9.018	0.000
٥	يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم الأداء في الجمعية .	2.17	1.099	43.36	-8.254	0.000
٦	تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.	2.92	1.239	58.32	-0.740	0.461
٧	عملية تقييم الأداء في الجمعية تعطيكم الحق للاعتراض والتظلم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حقه في التقييم.	2.33	1.136	46.55	-6.457	0.000
٨	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي.	2.30	1.078	46.05	-7.058	0.000
٩	تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الجمعية.	2.70	1.038	53.95	-3.180	0.002
١٠	يعتمد تقييم الأداء على الأداء وحسن الأداء في الجمعية.	2.77	1.182	55.46	-2.094	0.038
١١	تُسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	2.88	1.151	57.65	-1.115	0.267
١٢	عملية تقييم الأداء عادلة.	2.38	1.105	47.56	-6.141	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١٣	هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء.	2.18	0.965	43.70	-9.212	0.000
١٤	هناك انتظام (دورية) في تقييم أداء العاملين.	2.22	0.940	44.37	-9.067	0.000
	جميع الفقرات	2.44	0.768	48.76	-7.984	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" ودرجة حرية "١١٨" تساوي ١,٩٨

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الخامس (مهنية نظام التقييم) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

- ١- في الفقرة "٦" بلغ الوزن النسبي "58.32%" ومستوى الدلالة "0.461" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين بصورة محايدة"
- ٢- في الفقرة "١١" بلغ الوزن النسبي "57.65%" ومستوى الدلالة "0.267" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن "تُسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل بصورة محايدة"
- ٣- في الفقرة "١٠" بلغ الوزن النسبي "55.46%" ومستوى الدلالة "0.038" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "لا يعتمد تقييم الأداء على الأداء وحسن الأداء في الجمعية"
- ٤- في الفقرة "٩" بلغ الوزن النسبي "53.95%" ومستوى الدلالة "0.002" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "لا تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الجمعية"
- ٥- في الفقرة "١" بلغ الوزن النسبي "50.42%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة"
- ٦- في الفقرة "٢" بلغ الوزن النسبي "47.73%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "لا يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير"
- ٧- في الفقرة "١٢" بلغ الوزن النسبي "47.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "عملية تقييم الأداء ليست عادلة"
- ٨- في الفقرة "٧" بلغ الوزن النسبي "46.55%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن "عملية تقييم الأداء في الجمعية لا تعطيكم الحق للاعتراض والتظلم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حَقك في التقييم"

- ٩- في الفقرة " ٨ " بلغ الوزن النسبي " 46.05% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا يتم النظر بالانتظامات بشكل جدي "
- ١٠- في الفقرة " ١٤ " بلغ الوزن النسبي " 44.37% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " ليس هناك انتظام (دورية) في تقييم أداء العاملين "
- ١١- في الفقرة " ٤ " بلغ الوزن النسبي " 44.20% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا تتبع الجمعية نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء "
- ١٢- في الفقرة " ١٣ " بلغ الوزن النسبي " 43.70% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء "
- ١٣- في الفقرة " ٣ " بلغ الوزن النسبي " 43.36% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا تتم عملية تقييم الأداء بالجمعية بشكل منتظم "
- ١٤- في الفقرة " ٥ " بلغ الوزن النسبي " 43.36% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا يعتبر الإنجاز معيارًا هامًا للترقيات في عملية تقييم الأداء في الجمعية "

يتبين من تحليل المحاور الخماس أن آراء أفراد العينة في الفقرات (١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٨،٧،٥،٤،٣،٢،١) سلبية حيث الوزن النسبي اقل من " ٦٠% " ومستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، مما يدل على أن هناك خلل كبير في تصميم نظام تقييم الأداء، بينما كانت آراء أفراد العينة للفقرة (٦) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي حيث أن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (مهنية نظام التقييم) تساوي ٢,٤٤ ، و الوزن النسبي يساوي ٤٨,٧٦ % وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي -٧,٩٨٤ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -١,٩٨ ، ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة العلاقة بين " مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة " نري أنها تتفق مع كل من دراسة عواد (٢٠٠٥) والتي خلصت إلى وجود ضعف في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم

الإدارية والمهنية المختلفة، ودراسة النونو (٢٠٠٤) التي خلصت إلي أن هناك ضعف في مستوي كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم، وأن النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، ودراسة العقدة (١٩٩٨) التي خلصت إلي أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقيّة بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفي، ودراسة الحمود (١٩٩٤) التي خلصت إلي أن أي عملية تقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلي تطوير الموظفين، وليس إلي عقابهم ومكافأاتهم فقط، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع كل من دراسة أبو ماضي (٢٠٠٧) التي خلصت إلي إن عملية تقييم الأداء تتم وتتجزأ ويتم دراسة نتائجها في الموعد المحدد وبشكل دوري ومنتظم، ودراسة البرعي وحبیب (١٩٨٧) التي خلصت إلي أن عملية التقييم تتم سنوياً، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلي أن هناك ضعف في نظام تقييم الأداء المعمول به في المجتمعات المختلفة نتيجة انه لا يتم تصميمه بواسطة جهة مهنية مختصة، وقد يعود الاختلاف مع دراسة كل من أبو ماضي (٢٠٠٧) ودراسة البرعي وحبیب (١٩٨٧) إلى تناولهما مجتمعات تتميز بمتابعة عملية تقييم الأداء بشكل دوري وسنوي.

تحليل فقرات المحور السادس : مستوى الأداء

جدول رقم (٢٦)

تحليل فقرات المحور السادس (مستوى الأداء)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الجمعية.	3.05	1.346	61.01	0.409	0.683
٢	توجد علاقة بين القدرة على تطوير أساليب العمل وعملية تقييم الأداء في الجمعية.	2.62	1.000	52.44	-4.125	0.000
٣	عملية التقييم التي تنفذها الجمعية تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء.	2.44	1.039	48.74	-5.914	0.000
٤	استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من	3.25	1.391	65.04	1.977	0.045

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الجمعية .					
٥	بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.	2.40	1.130	48.07	-5.760	0.000
٦	تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية.	2.39	1.143	47.73	-5.854	0.000
٧	تمنع عملية تقييم الأداء تضارب الواجبات والمهام بين الوظائف في الجمعية.	2.94	1.068	58.82	-0.601	0.549
٨	يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.	2.92	1.176	58.32	-0.780	0.437
٩	تُسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الجمعية.	3.29	1.092	65.88	2.938	0.004
١٠	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين .	3.37	1.234	67.39	3.268	0.001
١١	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.	3.64	1.212	72.77	5.746	0.000
	جميع الفقرات	2.94	0.779	58.75	-0.878	0.382

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية "١١٨" تساوي ١,٩٨

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور السادس (مستوى الأداء) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١- في الفقرة " ١١" بلغ الوزن النسبي " 72.77%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل "

- ٢- في الفقرة " ١٠ " بلغ الوزن النسبي " 67.39% " ومستوى الدلالة " 0.001 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين "
- ٣- في الفقرة " ٩ " بلغ الوزن النسبي " 65.88% " ومستوى الدلالة " 0.004 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تُسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الجمعية "
- ٤- في الفقرة " ٤ " بلغ الوزن النسبي " 65.04% " ومستوى الدلالة " 0.045 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الجمعية "
- ٥- في الفقرة " ١ " بلغ الوزن النسبي " 61.01% " ومستوى الدلالة " 0.683 " وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الجمعية بصورة محايدة "
- ٦- في الفقرة " ٧ " بلغ الوزن النسبي " 58.82% " ومستوى الدلالة " 0.549 " وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " عملية تقييم الأداء تمنع تضارب الواجبات والمهام بين الوظائف في الجمعية بصورة محايدة "
- ٧- في الفقرة " ٨ " بلغ الوزن النسبي " 58.32% " ومستوى الدلالة " 0.437 " وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية بصورة محايدة "
- ٨- في الفقرة " ٢ " بلغ الوزن النسبي " 52.44% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه " لا توجد علاقة بين القدرة على تطوير أساليب العمل وعملية تقييم الأداء في الجمعية "
- ٩- في الفقرة " ٣ " بلغ الوزن النسبي " 48.74% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " عملية التقييم التي تنفذها الجمعية لا تقيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء "
- ١٠- في الفقرة " ٥ " بلغ الوزن النسبي " 48.07% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " بناء على عملية تقييم الأداء لا يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية "
- ١١- في الفقرة " ٦ " بلغ الوزن النسبي " 47.73% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية "

يتبين من تحليل المحور السادس أن آراء أفراد العينة للفقرات (١١،١٠،٩،٤) ايجابية حيث الوزن النسبي اكبر من "٦٠%" ومستوى المعنوية اقل من ٠،٠٥ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (٦،٥،٣،٢) سلبية حيث الوزن النسبي اقل من "٦٠%" ومستوى المعنوية اقل من ٠،٠٥ بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، مما يدل على أن عملية تقييم الأداء تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين، بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (٨،٧،١) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي حيث أن مستوى المعنوية اكبر من ٠،٠٥. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (مستوى الأداء) تساوي ٢،٩٤ ، و الوزن النسبي يساوي ٥٨،٧٥ % وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠ % " والقيمة المطلقة t المحسوبة تساوي ٠،٨٧٨ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١،٩٨ ، و مستوى الدلالة تساوي ٠،٣٨٢ وهي اكبر من ٠،٠٥ مما يدل على أنه لا يتم تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل علمي ومهني مما له الأثر السلبي على مستوى أداء العاملين في الجمعية.

وفيما يتعلق بنتيجة دراسة العلاقة بين " مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة " نري أنها تتفق مع كل من دراسة دراسة أبو ماضي (٢٠٠٧) التي خلصت إلي أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز ايجابية مما يؤثر على إنتاجية الموظف وتحسين الأداء، ودراسة عدوان (٢٠٠٦) التي خلصت إلي أن لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترفيح، كما أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلبا على كمية المعلومات ونوعيتها، مما له اثر على مستوى أداء العاملين، ودراسة دراسة عواد(٢٠٠٥) التي خلصت إلي أنه هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم، ودراسة خوري (٢٠٠٤) التي خلصت إلي أنه يجب تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين و دراسة عمران(٢٠٠٢) التي خلصت إلي أنه يزداد مستوى أداء العاملين بزيادة الدورات التدريبية التي قاموا بها، ويزداد مستوى أداء العاملين بزيادة التكرير المادي والمعنوي للعاملين، و دراسة الغامدي (٢٠٠٠) التي خلصت إلي أنه لا يوجد في المستشفى نظام للمكافآت والترقية عند انجاز العمل بإتقان، ودراسة الحمود (١٩٩٤) التي خلصت إلي أن عملية تقييم الأداء ينبغي أن تهدف إلي تطوير مستوى العاملين، ودراسة جاب الله (١٩٩١) التي خلصت إلي أن عملية تقييم الأداء لها أهميتها في تحفيز العاملين، ودراسة البرعي وحبيب (١٩٨٧) التي خلصت إلي أن عملية تقييم الأداء لها آثارها في ترقية وتدريب وتعويض العاملين، ودراسة Count's Study (2004) التي خلصت إلي أن نظام تقييم الأداء لم يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلي أهمية عملية

تقييم الأداء في عملية تحفيز العاملين ووضع البرامج التدريبية في سبيل تطوير مستوى أداء العاملين لتحقيق أهداف الجمعية.

جميع المحاور:

جدول رقم (٢٧)

تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	3.22	0.772	64.40	3.109	0.002	1
٢	مستوى الأداء	2.94	0.779	58.75	-0.878	0.382	6
٣	أساليب التقييم المستخدمة	2.68	0.681	53.55	-5.171	0.000	3
٤	المعايير المستخدمة (هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	2.64	0.730	52.79	-5.387	0.000	2
٥	التغذية الراجعة	2.44	0.797	48.85	-7.626	0.000	4
٦	مهنية نظام التقييم	2.44	0.768	48.76	-7.984	0.000	5
	جميع المحاور	2.73	0.632	54.66	-4.608	0.000	

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بتقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي ٢,٧٣، والوزن النسبي تساوي ٥٤,٦٦% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠%" والقيمة المطلقة t المحسوبة تساوي -٤,٦٠٨ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨- ومستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أي خلل في عملية تقييم الأداء له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين في الجمعية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

يتمثل اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التحليل الوظيفي وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

جدول رقم (٢٨)

معامل الارتباط لبيرسون بين التحليل الوظيفي وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
التحليل الوظيفي	معامل الارتباط	0.723
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٨٤

تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين التحليل الوظيفي وفعالية نظام تقييم الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٨) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من ٠,٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.723 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.184، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التحليل الوظيفي وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين المعايير المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

جدول رقم (٢٩)

معامل الارتباط لبيرسون بين المعايير المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
المعايير المستخدمة	معامل الارتباط	0.846
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٨٤

تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين المعايير المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٩) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من ٠,٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.846 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.184، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين المعايير المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أساليب التقييم المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

جدول رقم (٣٠)

معامل الارتباط لبيرسون بين أساليب التقييم المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
أساليب التقييم المستخدمة	معامل الارتباط	0.867
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٨٤.

تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين أساليب التقييم المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٠) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من ٠,٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.867 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.184، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين أساليب التقييم المستخدمة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وفعالية نظام تقييم الأداء المتبع في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

جدول رقم (٣١)

معامل الارتباط لبيرسون بين التغذية الراجعة و فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
التغذية الراجعة	معامل الارتباط	0.867
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٨٤

تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين التغذية الراجعة و فعالية نظام تقييم الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣١) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من ٠,٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.867 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.184، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التغذية الراجعة وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مهنية نظام التقييم وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

جدول رقم (٣٢)

معامل الارتباط لبيرسون بين مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
مهنية نظام التقييم	معامل الارتباط	0.905
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٨٤

تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين مهنية نظام التقييم و فعالية نظام تقييم الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٢) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من ٠,٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.905 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.184، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد

علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مهنية نظام التقييم و فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة

٦- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مستوى الأداء وفعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

جدول رقم (٣٣)

معامل الارتباط لبيرسون بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة

المحور	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
مستوى الأداء	معامل الارتباط	0.835
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	119

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٨٤

تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٣) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٨٣٥ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٨٤ ، مما يدل على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مستوى الأداء و فعالية نظام تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة.

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة الباحثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الدرجة الوظيفية).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

٧,١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة الباحثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل اختبار t للعينات المستقلة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	ذكر	88	3.3543	0.7257	3.332	0.001
	أنثى	31	2.8387	0.7837		
المعايير المستخدمة (المعايير المهنية)	ذكر	88	2.6780	0.7614	0.973	0.333
	أنثى	31	2.5296	0.6323		
أساليب التقييم المستخدمة	ذكر	88	2.6804	0.7043	0.082	0.935
	أنثى	31	2.6686	0.6199		
التغذية الراجعة	ذكر	88	2.4716	0.8146	0.667	0.506
	أنثى	31	2.3602	0.7529		
مهنية نظام التقييم	ذكر	88	2.4911	0.8019	1.270	0.207
	أنثى	31	2.2880	0.6490		
مستوى الأداء	ذكر	88	2.9742	0.8009	0.868	0.387
	أنثى	31	2.8328	0.7132		
جميع المحاور	ذكر	88	2.7838	0.6500	1.483	0.141
	أنثى	31	2.5891	0.5624		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "١١٧" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٨

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين طبقاً لمتغير الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٤) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة في محور " التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)" يساوي ٣,٣٣٢ وهي اقل من ١,٩٨ وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور ٠,٠٠١ وهو اقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية) والفروق لصالح الذكور ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة العاملين من الذكور اكبر من نسبة العاملين من الإناث.

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الأخرى اكبر من ٠,٠٥، وكذلك يتبين أن قيمة t المحسوبة لكل محور من المحاور الأخرى اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في كل من (المعايير المستخدمة، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء) يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ٠,٠٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ١,٤٨٣ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,١٤١ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض تعزى لمتغير الجنس.

٢,٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	بين المجموعات	1.546	3	0.515	0.861	0.463
		داخل المجموعات	68.793	115	0.598		
		المجموع	70.339	118			
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	بين المجموعات	0.388	3	0.129	0.238	0.870
		داخل المجموعات	62.544	115	0.544		
		المجموع	62.932	118			
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	بين المجموعات	0.848	3	0.283	0.604	0.614
		داخل المجموعات	53.836	115	0.468		
		المجموع	54.684	118			
الرابع	التغذية الراجعة	بين المجموعات	0.806	3	0.269	0.416	0.742
		داخل المجموعات	74.218	115	0.645		
		المجموع	75.024	118			
الخامس	مهنية نظام التقييم	بين المجموعات	0.486	3	0.162	0.270	0.847
		داخل المجموعات	69.043	115	0.600		
		المجموع	69.530	118			
السادس	مستوى الأداء	بين المجموعات	0.286	3	0.095	0.154	0.927
		داخل المجموعات	71.230	115	0.619		
		المجموع	71.516	118			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.152	3	0.051	0.124	0.946
		داخل المجموعات	46.963	115	0.408		
		المجموع	47.116	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٣، ١١٥" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٢,٦٨

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير العمر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٥) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من ٠,٠٥ ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من المحاور يعزى للعمر

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,١٢٤ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٩٤٦ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود غالبية الفئة العمرية مبين الثلاثينات والاربعينات.

٧,٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٣٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	بين المجموعات	2.488	2	1.244	2.126	0.124
		داخل المجموعات	67.851	116	0.585		
		المجموع	70.339	118			
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	بين المجموعات	0.432	2	0.216	0.401	0.670
		داخل المجموعات	62.500	116	0.539		
		المجموع	62.932	118			
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	بين المجموعات	0.858	2	0.429	0.925	0.399
		داخل المجموعات	53.826	116	0.464		
		المجموع	54.684	118			
الرابع	التغذية الراجعة	بين المجموعات	1.233	2	0.616	0.969	0.383
		داخل المجموعات	73.792	116	0.636		
		المجموع	75.024	118			
الخامس	مهنية نظام التقييم	بين المجموعات	0.184	2	0.092	0.154	0.858
		داخل المجموعات	69.346	116	0.598		
		المجموع	69.530	118			
السادس	مستوى الأداء	بين المجموعات	1.309	2	0.655	1.082	0.342
		داخل المجموعات	70.207	116	0.605		

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
		المجموع	71.516	118			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.570	2	0.285	0.710	0.494
		داخل المجموعات	46.546	116	0.401		
		المجموع	47.116	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ١١٦" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠٧

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار للفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٦) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اكبر من ٠,٠٥ وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٧ مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من المحاور يعزى لمتغير سنوات الخبرة وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,٧١٠ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٧ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٤٩٤ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٧,٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	بين المجموعات	6.439	4	1.610	2.872	0.026
		داخل المجموعات	63.900	114	0.561		
		المجموع	70.339	118			
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	بين المجموعات	2.199	4	0.550	1.032	0.394
		داخل المجموعات	60.733	114	0.533		
		المجموع	62.932	118			
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	بين المجموعات	1.630	4	0.408	0.876	0.481
		داخل المجموعات	53.054	114	0.465		
		المجموع	54.684	118			
الرابع	التغذية الراجعة	بين المجموعات	3.263	4	0.816	1.296	0.276

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F "الدلالة"	مستوى
		داخل المجموعات	71.761	114	0.629		
		المجموع	75.024	118			
الخامس	مهنية نظام التقييم	بين المجموعات	4.196	4	1.049	1.830	0.128
		داخل المجموعات	65.334	114	0.573		
		المجموع	69.530	118			
السادس	مستوى الأداء	بين المجموعات	6.220	4	1.555	2.715	0.033
		داخل المجموعات	65.296	114	0.573		
		المجموع	71.516	118			
	جميع المحاور	بين المجموعات	3.185	4	0.796	2.066	0.090
		داخل المجموعات	43.931	114	0.385		
		المجموع	47.116	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 114" ومستوى دلالة 0,05 تساوي 2.45

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور " التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)، مستوى الأداء" تساوي 0,026 ، 0,033 ، على الترتيب وهي اقل من 0,05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 2,872 ، 2,715 على الترتيب وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,45 مما يدل على وجود فروق في إجابات الباحثين يعزى لمتغير المؤهل العلمي وبين اختبار شفاه جدول رقم (38) أن الفروق بين فئة " ثانوية عامة فاقل" و" دكتوراه " ولصالح الفئة "دكتوراه "

وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور المتبقية اكبر من 0,05 وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل من المحاور المتبقية اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,45 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق في إجابات الباحثين في كل محور من المحاور المتبقية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2,066 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,45 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,090 وهي اكبر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات الباحثين في كل محور من المحاور المتبقية في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبين اختبار شفاه جدول رقم (38) أن الفروق بين فئة " ثانوية عامة فاقل" و" دكتوراه " ولصالح الفئة "دكتوراه" ويعزو

الباحث ذلك إلى توفر المؤهلات العلمية لدى فئات الدراسة، كما أن حملة الدكتوراه يكون لديهم المعرفة والمهارة أكثر من غيرهم من حملة المؤهلات الأخرى .

جدول رقم (٣٨)

اختبار شفوية للفروق المتعددة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	الفروق	ثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	ثانوية فأقل		-0.017	-0.346	-0.623	-0.721*
	دبلوم	0.017		-0.329	-0.606	-0.704
	بكالوريوس	0.346	0.329		-0.277	-0.375
	ماجستير	0.623	0.606	0.277		-0.098
	دكتوراه	0.721*	0.704	0.375	0.098	
مستوى الأداء	ثانوية فأقل		-0.343	-0.553	-0.735	-0.909*
	دبلوم	0.343		-0.210	-0.392	-0.566
	بكالوريوس	0.553	0.210		-0.182	-0.356
	ماجستير	0.735	0.392	0.182		-0.174
	دكتوراه	0.909*	0.566	0.356	0.174	

٧,٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٣٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F " الدلالة	مستوى
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	بين المجموعات	3.878	4	0.969	1.663	0.163
		داخل المجموعات	66.461	114	0.583		
		المجموع	70.339	118			
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	بين المجموعات	1.347	4	0.337	0.624	0.647
		داخل المجموعات	61.585	114	0.540		
		المجموع	62.932	118			
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	بين المجموعات	1.005	4	0.251	0.533	0.711
		داخل المجموعات	53.680	114	0.471		
		المجموع	54.684	118			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الرابع	التغذية الراجعة	بين المجموعات	3.948	4	0.987	1.583	0.184
		داخل المجموعات	71.076	114	0.623		
		المجموع	75.024	118			
الخامس	مهنية نظام التقييم	بين المجموعات	4.285	4	1.071	1.872	0.120
		داخل المجموعات	65.245	114	0.572		
		المجموع	69.530	118			
السادس	مستوى الأداء	بين المجموعات	2.715	4	0.679	1.125	0.348
		داخل المجموعات	68.801	114	0.604		
		المجموع	71.516	118			
	جميع المحاور	بين المجموعات	2.316	4	0.579	1.473	0.215
		داخل المجموعات	44.800	114	0.393		
		المجموع	47.116	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 114" ومستوى دلالة 0,05 تساوي 2.45

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من 0,05 وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل من المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,45 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من المحاور يعزى للمسمى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,710 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2,45، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,494 وهي أكبر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7,6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة المبحوثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الدرجة الوظيفية

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	التحليل الوظيفي (الوصف)	بين المجموعات	5.863	2	2.931	5.274	0.006
		داخل المجموعات	64.476	116	0.556		

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	المجموع	70.339	118			
الثاني	المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	بين المجموعات	8.005	2	4.002	8.453	0.000
		داخل المجموعات	54.927	116	0.474		
		المجموع	62.932	118			
الثالث	أساليب التقييم المستخدمة	بين المجموعات	5.909	2	2.955	7.027	0.001
		داخل المجموعات	48.775	116	0.420		
		المجموع	54.684	118			
الرابع	التغذية الراجعة	بين المجموعات	6.849	2	3.424	5.827	0.004
		داخل المجموعات	68.176	116	0.588		
		المجموع	75.024	118			
الخامس	مهنية نظام التقييم	بين المجموعات	8.771	2	4.385	8.373	0.000
		داخل المجموعات	60.759	116	0.524		
		المجموع	69.530	118			
السادس	مستوى الأداء	بين المجموعات	4.496	2	2.248	3.891	0.023
		داخل المجموعات	67.020	116	0.578		
		المجموع	71.516	118			
	جميع المحاور	بين المجموعات	6.497	2	3.248	9.276	0.000
		داخل المجموعات	40.619	116	0.350		
		المجموع	47.116	118			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "٢، ١١٦" ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,٠٧

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٠) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور اقل من ٠,٠٥ وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٧ مما يدل على وجود فروق في إجابات الباحثين في كل محور من المحاور يعزى للدرجة الوظيفية وبين اختبار شفاهة جدول رقم (٤١) أن الفروق بين الفئة "مدير" وكل من الفئتين "رئيس قسم" و "موظف" ولصالح الفئة "مدير"

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي ٠,٧١٠ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٣,٠٧، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي ٠,٤٩٤ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة الباحثين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية وبين اختبار شفاهة جدول رقم (٣٨) أن الفروق بين الفئة "مدير" وكل من الفئتين "رئيس قسم" و "موظف" ولصالح الفئة "مدير" ويعزو الباحث ذلك إلى أن

المدير يمتلك الخبرة والمعرفة في عملية تقييم الأداء أكثر من غيره من العاملين وذلك بسبب المهمات والصلاحيات التي يتمتع بها المدير.

جدول رقم (٤١)

اختبار شفوية للفروق المتعددة حسب متغير الدرجة الوظيفية

المحور	الفروق	موظف	رئيس قسم	مدير
التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	موظف		0.245	-0.749*
	رئيس قسم	-0.245		-0.994*
	مدير	0.749*	0.994*	
المعايير المستخدمة (المعايير المعايير التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)	موظف		0.245	-0.749*
	رئيس قسم	-0.245		-0.994*
	مدير	0.749*	0.994*	
أساليب التقييم المستخدمة	موظف		0.255	-0.903*
	رئيس قسم	-0.255		-1.158*
	مدير	0.903*	1.158*	
التغذية الراجعة	موظف		0.255	-0.903*
	رئيس قسم	-0.255		-1.158*
	مدير	0.903*	1.158*	
مهنية نظام التقييم	موظف		0.237	-0.760*
	رئيس قسم	-0.237		-0.997*
	مدير	0.760*	0.997*	
مستوى الأداء	موظف		0.237	-0.760*
	رئيس قسم	-0.237		-0.997*
	مدير	0.760*	0.997*	
جميع المحاور	موظف		0.396	-0.650*
	رئيس قسم	-0.396		-1.045*
	مدير	0.650*	1.045*	

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

أولاً : نتائج الدراسة

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : مقترحات لدراسات مستقبلية

مقدمة :

يحتوي هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على واقع تقييم أداء العاملين المتبع في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة .

أولاً: نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج دراسة فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة، والتي سبق تحليلها التالي:

١- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في جمعية أصدقاء المريض الخيرية مقبولة مما يعني وجود تحليل وظيفي يحدد الهدف من الوظيفة والواجبات والمسئوليات والمعرفة والآليات والمهارات اللازمة للعمل مما يشكل أساساً في تحسين أداء العاملين وانجاز العمل بشكل أفضل ومتميز والذي بدوره يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والعاملين ولا يكون ذلك إلا من خلال الالتزام بتطبيق بنود التحليل الوظيفي كاملة.

٢- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على عملية تقييم الأداء وعلى النتائج التي قد تنتج عنها، وذلك نتيجة لعدم وجود جهة مهنية تتولى عملية التحليل الوظيفي.

٣- بينت الدراسة أن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية، مما يدل على أن المعايير التي توضع غير واضحة ولا تمت للوصف الوظيفي بصلته وذلك بسبب أن المعايير لا يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح والمطلوب، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى أداء العاملين.

٤- بينت الدراسة أن معايير تقييم الأداء المستخدمة في الجمعية غير موضوعية وتؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية، ويدل ذلك على وجود خلل في استخدام معايير تقييم الأداء حيث يشعر العاملين أن هناك تحيز من قبل القائمين على عملية التقييم وأيضاً يدل على أن معايير الأداء المستخدمة لا تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل التي من الأفضل أن توضع من قبل لجنة مهنية مختصة حتى يشعر العاملين بأنه لا يوجد هناك تحيز في عملية التقييم.

٥- بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين .

٦- بينت الدراسة أن إدارة الجمعية لا تستخدم الكثير من أساليب التقييم في عملية تقييم الأداء، وهذا يدل على عدم كفاية الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم، حيث تعتمد الجمعية على أساليب غير مناسبة لطبيعة العمل .

٧- بينت الدراسة أن الجمعية لا تقوم بتوفير نظام التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة، وهذا يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل الجمعية نتيجة انه لا يتم إعلام العاملين بالنتائج العامة لعملية التقييم حيث يترتب على عملية التغذية الراجعة الكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى التحفيز و تطوير مستوى أداء العاملين.

٨- بينت الدراسة الحالية أن تصميم نظام تقييم الأداء داخل جمعية أصدقاء المريض الخيرية لا يتم بواسطة جهة مهنية متخصصة، وهذا يدل على عدم توافر المهنية والتخصصية في النظام المتبع في تقييم الأداء داخل جمعية أصدقاء المريض بسبب عدم وجود جهة مهنية متخصصة تعمل على تصميم نظام تقييم الأداء، وهذا يؤثر بشكل مباشر على عملية تقييم الأداء.

٩- بينت الدراسة أنه ليس هناك انتظام (دورية) في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، وهذا يعني انه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء أي أن عملية تقييم الأداء بالجمعية لا تتم بشكل منتظم ولا يتم مراجعتها بشكل دوري لأغراض التطوير مما له الأثر السلبي على مستوى أداء العاملين.

١٠- بينت الدراسة أن استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الجمعية، مما يعني أن استخدام الأساليب بشكل واضح ومفهوم تزيد من الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الجمعية .

١١- بينت الدراسة أن البرامج التدريبية التي تقوم بوضعها إدارة الجمعية للتحسين المبكر للأداء ضعيفة، وهذا دليل واضح على وجود الضعف في نظام التقييم المتبع في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، ودليل واضح على عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية للتحسين المبكر التي تساهم في تطوير العمل ورفع مستوى أداء العاملين.

١٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء في الجمعية وكل من (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء) .

١٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية) .

ثانياً: التوصيات :

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي من شأنها تحسين عملية تقييم الأداء في جمعية أصدقاء المريض الخيرية .

١- العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر حيث أن التحليل الوظيفي يشمل كل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر .

٢- ضرورة أن تتبع الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة والواجبات والمسئوليات، لأن ذلك ضماناً لاستمرارية العمل بشكل لا تتعارض به المهام الوظيفية.

٣- تطوير معايير الأداء بحيث تكون موضوعية وواضحة قادرة على قياس أداء العاملين ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة حتى تساهم في تطور الفرد والمؤسسة .

٤- ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف ومناسبة لجميع العاملين بحيث تكون مفهومة لجميع العاملين وبذلك تكون هناك عدالة في عملية التقييم .

٥- التطوير الدوري والمستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية، مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة.

٦- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف بحيث تكون موضوعية ومناسبة لطبيعة العمل، وذلك لتحقيق العدالة والموضوعية وحتى يشعروا العاملين بالارتياح لعملية التقييم .

٧- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء حتى يمكن الموظفين من التعرف على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.

٨- إعلان نتائج تقييم الأداء على العاملين كافة الخاضعين لنظام قياس الأداء، وإشعارهم بالنتائج، لما لها أهمية في تحفيز و تطوير العاملين وذلك من أجل ضمان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- ٩- تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء مما لها الأثر الكبير في تقدم وتطور مستوى الأداء .
- ١٠- ضرورة العمل على أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته .
- ١١- ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم ويكسب عملية تقييم الأداء المصدقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.
- ١٢- رفع مستوى وعي العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقتها بالترقيات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية .
- ١٣- ضرورة وجود نظام خاص بتظلمات الموظفين لممارسة حقهم في التظلم إذا كان هناك شعور بالظلم من نتيجة التقييم .
- ١٤- ضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم .
- ١٥- العمل بشكل جدي على تطبيق إستراتيجية شاملة لتقييم وتطوير أداء الموظفين بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية .
- ١٦- ضرورة أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفي .
- ١٧- العمل على أن يتم تقييم العاملين على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية حتى يتساوى الجميع في عملية التقييم.

ثالثاً : دراسات مستقبلية :

- ١- موضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية في المؤسسات الصحية غير الحكومية.
- ٢- محددات ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء الوظيفي.
- ٣- علاقة معايير تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.
- ٤- أثر تقييم الأداء في وضع البرامج التدريبية لتحسين المبكر للأداء.
- ٥- علاقة نظام تقييم الأداء الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أ- الكتب :

- أبو لبدة، عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، ٢٠٠٣م.

- بربز، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية. للنشر والتوزيع، بيروت ١٩٩٧م.

- توفيق، عبد الرحمن، الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠م.

- الجناحي، الحبيب، تطوير الموارد البشرية- الواقع والآفاق، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٤م.

- حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م.

- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

- حفني، عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات- مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦م.

- حمداوي، وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، ٢٠٠٤.

- خاطر، مريم، الإدارة الناجحة، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م.

- دره عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م.

- رباعية، علي محمد، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.

- رسلان، أنور احمد، تقارير الكفاية- دراسة لتقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية، للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨م.

- رشيد، مازن فارس رشيد، تقييم الأداء- الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠١م.

- زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١م.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩١م.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٥م.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠م.
- الشرنوبلي، فؤاد، تطور تقييم الأداء، دار صفا للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٣م.
- الشريف، محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م.
- الصيرفي، محمد، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، ٢٠٠٣م.
- عباس، سهيلة محمد، إدارة القوي العاملة مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.
- عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- عبد الفتاح، محمود، فاعلية بعض أشكال التغذية الراجعة على سلوك الموظفين، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- عبد الله، عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، عالم الفكر، الكويت، ٢٠٠٠م.
- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م.
- ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦م.

- المسكيني، علي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- المغربي، عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، ٢٠٠٧م.
- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م.
- نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٢م.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠٥م.
- ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، السودان، ١٩٩١م.

ب - الدوريات :

- برعي، محمد، حبيب، غازي، تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، ص ٤٨-٦٣، ١٩٨٧ .
- بسيوني، ابراهيم، ترشيد دور الموظفين في عملية تقدير أداء العاملين في الصناعة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص ١٨٧-٢٢١، (١٩٩٥م).
- جاب الله، رفعت محمد، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص ١٢٩-١٦٣، (١٩٩١م).
- الحمود، احمد، تقييم الأداء الوظيفي- الطرق- المعوقات- البدائل لموظفي الجهاز الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، ص ٣٠٦-٣٣٤، (١٩٩٤م).
- الحنيطي، محمد فالح، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء- دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثلاثون، العدد الأول، ص ١٤٥-١٦٣، (٢٠٠٣م).
- الطراونة، تحسين، توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي في القطاع العام في الأردن، مجاة مؤته للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الرابع، ص (١٩٩٢م).

- عساف، عبد المعطي، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الحادي عشر، العدد السادس، (١٩٨٨م).
- العقدة، احمد، نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد العشرون، العدد الثاني والسبعون، ص ١٤٩-١٨٩، (١٩٩٨م).
- منشورات، جمعية أصدقاء المريض، دليل الجمعية، غزة، فلسطين، أكتوبر، (٢٠٠٨م).

ج- الرسائل الجامعية :

- ابو ماضي، خالد، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (٢٠٠٧م).
- عدوان، عماد، واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (٢٠٠٦م).
- عواد، طارق، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (٢٠٠٥م).
- الغامدي، عبد الله، تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (٢٠٠٠م).
- النونو، نائلة، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (٢٠٠٤م).

د- المقابلات :

- مقابلة مع أ. حسن السيد، مدير شئون الموظفين بجمعية أصدقاء المريض، غزة، ٢٧/٢/٢٠٠٩م .
- مقابلة مع أ. نصر نصر، مدير عام جمعية أصدقاء المريض، غزة، ٢٥/٢/٢٠٠٩م .

A- B00ks :

- Dessler, Gary, Personal Human Resource Management, Fifth Edition, New Jersey, Prentic Hall, (1991) .
- Mondy, Wayne, Noe, Robert, Human Resource Management, Ninth Edition, (2005) .

B- Periodical:

- Abraham, Steven and other, Managerial competence and the managerial performance appraisal process, journal of Management Development, Vol.20, No.10, pp 842-852,(2001).
- Cawley, Brian D. et al, Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction, Journal of Aplied Psychology, Vol. 83, No. 4, (1998) .
- Cook, Jill and Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal system, , journal of Managerial Psychology, Vol.19, No. 5, pp 526-541, (2004) .
- Coutts, Lary and Schneider, Frank, Police office performance appraisal system :how good are they, Journal of Police Strategies and Management, Vol. 27, No. 9, pp 67-81, (2004) .
- Khoury, Grace, Innovative Management Model for Performance Appraisal: the case of the Palestian Public Universities, Journal Management Research News, Vol. 27, No. 1, pp56-73, (2004).
- Pettijohn, Linda, Parker, Stephen, Pettijhon, Charles and Kent, John, Performance appraisal: usage criteria and observations, Journal of Management Development, Vol. 20, No. 9, pp 754-771, (2001).
- Poon, June, Effects performance appraisal politics on jop satisfaction and turnover intention, Journal Personal Review, Vol. 33, No. 3, pp322-334, (2003) .
- Soltani, Ebrahim, Towards a TQM-driven HR performance Evaluation, Employee Relation, Vol.25, No.4, pp 347-370, (2003) .

الملاحق

- ملحق رقم (١) الاستبانة
- ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (٣) طلب التحكيم
- ملحق رقم (٤) نموذج تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض

ملحق رقم (١)

الاستبانة

الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة أعمال

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحم الله وبركاته ،،،

الموضوع : تعبئة إستبانة لبحث ماجستير

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بقطاع غزة" ، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك وتشمل الاستبانة على ستة أبعاد هي (التحليل الوظيفي - المعايير المستخدمة - أساليب التقييم المستخدمة - التغذية الراجعة - مهنية نظام التقييم - مستوى الأداء) ، ويتضمن كل بعد مجموعة من الفقرات، أرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة بأمانة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث

موسى محمد أبو حطب

أولاً : البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : أقل من ٢٥ عام ٢٥-٣٥ عام أكثر من ٤٥ عام
- عدد سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات من ٥ - ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات
- المؤهل العلمي : ثانوية فأقل دبلوم بكالوريوس
- ماجستير دكتوراه
- المسمى الوظيفي : طبيب ممرض فني مهن طبية
- إداري وظائف مساندة (عامل، صيانة، سائق، حارس)
- الدرجة الوظيفية : موظف رئيس قسم مدير

ثانياً : التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)

معارض بشدة	معارض	مجايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتبع الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	١
					يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الجمعية.	٢
					عملية التحليل الوظيفي يتم مراجعتها بشكل دوري.	٣
					يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين.	٤
					يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسئوليات اللازمة للعمل.	٥
					يحدد التحليل الوظيفي آليات العمل المطلوبة.	٦
					يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين.	٧
					يوضح التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل.	٨
					يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل.	٩

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يحدد التحليل الوظيفي مواصفات الموظف الأمثل.	١٠
					يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء.	١١

ثالثاً: المعايير المستخدمة (المعايير هي العناصر التي يتم قياسها من خلال عملية تقييم الأداء)

					المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء واضحة.	١٢
					المعايير التي تستخدمها الجمعية في تقييم الأداء كافية وشاملة.	١٣
					معايير الأداء المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية مختصة.	١٤
					معايير الأداء التي تستخدمها الجمعية قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	١٥
					معايير الأداء المستخدمة تركز على الأداء الحالي.	١٦
					معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.	١٧
					يتم اختيار معايير الأداء حسب الوصف الوظيفي للعاملين.	١٨
					المعايير التي تستخدمها الجمعية لتقييم الأداء تحدد حسب طبيعة الوظائف.	١٩
					المعايير المستخدمة تتغير حسب التغيير في ظروف ومتطلبات العمل .	٢٠
					معايير الأداء المستخدمة قابلة للقياس.	٢١
					معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.	٢٢
					يتم إعلام العاملين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.	٢٣

رابعاً : أساليب التقييم المستخدمة

					يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف.	٢٤
					يتم استخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف.	٢٥

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	٢٦
					يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء الشخصية .	٢٧
					يستفاد من آراء المنتفعين بالخدمات في تقييم أداء العاملين.	٢٨
					تستخدم الجمعية أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوب تحقيقها.	٢٩
					تستخدم الجمعية أسلوب التدرج البياني في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على تقييم العاملين من خلال تحديد مستوى أداءهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعه من المعايير المحددة مسبقاً.	٣٠
					تستخدم الجمعية طريقة الأحداث الحرجة في تقييم أداء العاملين والذي يتم من خلاله التركيز على أهم الأحداث التي يجب أن يقوم بها الموظف واهم الأخطاء التي لا يجب أن يقع بها.	٣١
					يتم تقييم العاملين بشكل سنوي.	٣٢
					الأساليب المستخدمة في الجمعية لتقييم العاملين مناسبة لأغراض التقييم.	٣٣
					يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في الجمعية.	٣٤

خامساً : التغذية الراجعة

					يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	٣٥
					يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	٣٦
					يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.	٣٧
					تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الجمعية في تحفيز الموظفين.	٣٨

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في الجمعية تحسن من أداء الموظفين.	٣٩
					تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.	٤٠

سادساً : مهنية نظام التقييم

					تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.	٤١
					يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير.	٤٢
					تتم عملية تقييم الأداء بالجمعية بشكل منتظم.	٤٣
					تتبع الجمعية نظام تقييم مهني يعمل على وجود إطار عمل منصف لتقييم الأداء.	٤٤
					يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في عملية تقييم الأداء في الجمعية .	٤٥
					تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.	٤٦
					عملية تقييم الأداء في الجمعية تعطيك الحق للاعتراض والتظلم إذا شعرت بأنه لم يعطيك حقه في التقييم.	٤٧
					يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي.	٤٨
					تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الجمعية.	٤٩
					يعتمد تقييم الأداء على الأداء وحسن الأداء في الجمعية.	٥٠
					تُسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.	٥١
					عملية تقييم الأداء عادلة.	٥٢
					هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء.	٥٣
					هناك انتظام (دورية) في تقييم أداء العاملين.	٥٤

سابعاً : مستوى الأداء

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في الجمعية.	٥٥
					توجد علاقة بين القدرة على تطوير أساليب العمل وعملية تقييم الأداء في الجمعية.	٥٦
					عملية التقييم التي تنفذها الجمعية تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء.	٥٧
					استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للموظفين في الجمعية .	٥٨
					بناء على عملية تقييم الأداء يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.	٥٩
					تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية.	٦٠
					تمنع عملية تقييم الأداء تضارب الواجبات والمهام بين الوظائف في الجمعية.	٦١
					يستفاد من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.	٦٢
					تُسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي فهم وتقدير مدى مساهمة الموظف في تحقيق أهداف الجمعية.	٦٣
					يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين .	٦٤
					يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل.	٦٥

أشركم على حسن تعاونكم

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| الجامعة الإسلامية | ١- د. رشدي وادي |
| الجامعة الإسلامية | ٢- د. يوسف بحر |
| الجامعة الإسلامية | ٣- د. محمد المدهون |
| جامعة الأزهر | ٤- د. نهاية التلباني |
| جامعة الأزهر | ٥- د. مروان الآغا |
| جامعة القدس - أبو ديس | ٦- د. بسام أبو حمد |
| الجامعة الإسلامية | ٧- د. نافذ بركات |

ملحق رقم (٣)
طلب التحكيم

الأخ الدكتور /حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الطالب / موسى محمد أبو حطب والملتحق في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال
بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان :

"واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية

غير الحكومية في قطاع غزة"

"حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"

لذا أرجو التكرم من سيادتكم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها لما يمثله رأيكم من
أهمية بالغة بالنسبة لي .

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحث

موسى محمد أبو حطب

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات

- الاستبانة

ملحق رقم (٤)

نموذج تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض

جمعية أصدقاء المريض الخيرية - غزة

الرقم الوظيفي: _____ التاريخ: / /

التقرير السنوي لسنة _____

اسم الموظف رباعياً: _____ رقم الهوية: _____

الوظيفة الحالية: _____ مكان العمل _____ الدرجة: _____

تقدير الدرجات بمعرفة			النهاية العظمى	العناصر الفرعية	مواد التقرير
ملاحظات لجنة التدقيق	المدير	الرئيس المباشر			
			١٠	١ - الإلمام العام	العمل والانتاج (٥٠) درجة
			١٠	٢ - السرعة	
			١٠	٣ - الدقة	
			٢٠	٤ - الإنتاج	
			٥٠	المجموع	
			٧	١ - الغياب	المواظبة (١٥) درجة
			٤	٢ - التأخير	
			٤	٣ - التكاسل	
			١٥	المجموع	
			٧	١ - المعاملة	السلوك الشخصي (١٥) درجة
			٤	٢ - التعاون	
			٤	٣ - الطباع	
			١٥	المجموع	
			٥	١ - استعداد ذهني	الصفات الذاتية (٢٠) درجة
			٥	٢ - الصلاحية للعمل	
			٥	٣ - تحمل المسؤولية والبيت في الأمور	
			٥	٤ - القدرة على التنظيم والإدارة	
			٢٠	المجموع	
			١٠٠	المجموع الكلي بالأرقام	
			مائة	المجموع الكلي بالحروف	
					التوقعات

توقيع

توقيع:

توقيع: