



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني:

دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في

محافظة الخليل وببت لحم

إعداد

مرفت دياب القيسي

إشراف

الدكتور راتب الجعبري

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بجامعة الخليل

حزيران ٢٠٢٠م

واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني:

دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة

في محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد

مرفت دياب القيسي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في

يوم الأحد بتاريخ 1 / 8 / 2010 م الموافق 20 / شعبان / 1431 هجري.

أعضاء لجنة المناقشة

- | | | |
|-----------------------|---------------|--------------|
| 1. دكتور راتب الجعبري | مشرفا ورئيسا | التوقيع..... |
| 2. دكتور شريف أبو كرش | ممتحنا داخليا | التوقيع..... |
| 3. دكتور مروان جلعود | ممتحنا خارجيا | التوقيع..... |

الإهداء

إلى من أوصاني بكما ربي بخفض جناح الذل من الرحمة....والدي ووالدتي....حفظهما الله
إلى زوجي....الذي تحمل وصبر.....فكان نعم العون ونعم الصديق
إلى الشموع المضيئة....إخواني وأخواتي
إلى زينة الحياة الدنيا....بشار....رنين....محمد أمير....ورغد فرحة القلب
إلى كل من أخذ بيدي....إلى محراب الهداية ووضوح الرؤية
إلى كل من يدعم بقلبه وعقله....رسالة التطور من أجل النور والإشراق
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

الشكر والتقدير

أحمد وأشكر الله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا الجهد العلمي، فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم .

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم ببالح الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل راتب الجعبري مدينة له بالفضل على تكريمه مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، الذي كان الناصح الأمين بملحوظاته القيمة وتوجيهاته السديدة.

وأشكر الدكتور محمد الجعبري على ملحوظاته القيمة فترة الإعداد لهذه الرسالة، وأتقدم بالشكر أيضاً إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ولسعة صدرهم وعدم تأخرهم بتقديم النصح والتوجيه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل الذين لم يبخلوا أبداً عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الرسالة.

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	تمهيد
4	أهمية البحث
4	مشكلة البحث
5	أسئلة البحث
6	أهداف البحث
7	فرضيات البحث
9	محددات البحث
10	حدود البحث
10	مبررات البحث
11	التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث
15	نموذج البحث
16	الدراسات السابقة
16	الدراسات العربية
25	الدراسات الأجنبية
34	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
36	المبحث الأول: الإطار النظري للبحث
39	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
43	أهداف تقييم الأداء
51	الفرع الثاني: طرق قياس الأداء وأساليبه وتقييمه وشروط استخدامها

رقم الصفحة	الموضوع
51	الطرق التقليدية القديمة
56	الطرق الحديثة في تقييم الأداء
63	شروط استخدام طرق تقييم الأداء
66	الفرع الثالث: إجراءات تصميم خطوات عملية تقييم الأداء
72	الفرع الرابع: الجوانب الأساسية لإدارة عملية تقييم الأداء والمعوقات التي تواجهها
72	الجوانب الأساسية لإدارة عملية تقييم الأداء
72	أشخاص عملية التقييم
74	تصميم نماذج تقييم الأداء
75	تحديد الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء
80	تقارير تقييم الأداء بين السرية والعلانية
84	مقابلة تقييم الأداء
86	الإجراءات والعقوبات التأديبية
89	حق التظلم والطعن على نتائج تقييم الأداء
92	المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
98	متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
99	المبحث الثاني: الإطار القانوني لعملية تقييم أداء الموظفين في فلسطين
99	معايير قياس الأداء وكفاية المعايير
101	مراتب تقارير الكفاية
102	أهداف تقييم الأداء وغاياته
102	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء
103	السرية والعلانية في تقييم الأداء
104	لجان التظلم والاعتراض
105	العقوبات والإجراءات التأديبية
107	عناصر التمييز والضعف
108	ورشات العمل المتعلقة بتطوير عملية تقييم الأداء الفلسطيني
110	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
110	منهج البحث

رقم الصفحة	الموضوع
110	مجتمع البحث
111	عينة البحث
112	وصف عينة البحث
118	مصادر جمع البيانات.
118	أداة البحث
118	وصف الاستبانة
120	صدق الاستبانة
120	ثبات الاستبانة
121	أسلوب المقابلة
124	متغيرات البحث
125	المعالجة الإحصائية
126	الفصل الرابع: تحليل نتائج البحث
127	المبحث الأول: تحليل نتائج أسئلة البحث
161	المبحث الثاني: تحليل فرضيات البحث
174	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
174	المبحث الأول: نتائج البحث
174	أولاً: نتائج أسئلة البحث
180	ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث
182	المبحث الثاني: التوصيات وآليات تنفيذها
187	النموذج المقترح لتقرير تقييم الأداء السنوي
193	قائمة المراجع بالعربية
200	قائمة المراجع الأجنبية
203	فهرس الجداول
206	الملاحق
207	ملحق رقم (1) استبانة البحث
214	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين
215	ملحق رقم (3) نموذج تقييم الأداء (التقرير السنوي)
216	ملحق رقم (4) عدد موظفي مديرية صحة الخليل

رقم الصفحة	الموضوع
217	ملحق رقم (5) عدد الموظفين والمواقع في مديرية صحة جنوب الخليل
221	ملحق رقم (6) عدد الموظفين والمواقع في مديرية صحة بيت لحم
222	ملحق رقم (7) تقرير المدقق اللغوي

المخلص

واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد

مرفت دياب القيسي

إشراف

الدكتور راتب الجعبري

يهدف البحث إلى التعرف على واقع عملية تقييم الأداء في ضوء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك من خلال تحليل الجوانب المختلفة لهذه العملية، وقياس أثرها على فاعلية هذه العملية في تحقيق الأهداف التي وُجِدَت من أجلها، وتشخيص أهمّ المعوقات التي تواجهها، وتحديد من فاعليتها في تحقيق أهدافها، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، إضافة إلى إجراء مقابلات لجمع معلومات مكمّلة للبحث، وقد تكوّن مجتمع البحث من موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، والبالغ عددهم عند إجراء البحث (562) موظفاً، وذلك حسب القوائم التي تمّ الحصول عليها من مديريات الصحة، ولتنفيذ البحث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجم العينة (234) موظفاً، تم توزيع (234) استبانته على أفراد عينة البحث، استرجاع منها (223) استبانة بنسبة 86%، في حين استبعدت (11) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل، والاستبانات تم تعبئتها من الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء، والذين تمثلوا بالمديرين ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين المقيمين الذين تمثلوا برؤساء الشعب والموظفين، وقد تم عرض الاستبانة وتحليلها ومعالجة مخرجاتها إحصائياً بواسطة حزمة SPSS الإحصائية باستخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، لإظهار الفروق بين استجابات الرؤساء والمرؤوسين، ومعامل ارتباط بيرسون، لإظهار العلاقة بين متغيرات البحث ومدى فاعلية عملية تقييم الأداء، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- أنّ تصورات المبحوثين تجاه بعض مستلزمات عملية تقييم الأداء كانت متوسطة، مما يعني أن هناك عدم وضوح وفهم لهذه المستلزمات، فمعايير قياس الأداء غير واضحة، وأهداف التقييم وغاياته غير محددة، ويتم تطبيق مبدأ سرية التقييم، وعدم إعلان الموظفين بنتائج تقييماتهم، وعدم اعتماد أسلوب مقابلة تقييم الأداء، إضافة إلى إن معرفة المبحوثين تجاه الإجراءات التأديبية محدودة، وإجراءات التظلم والاعتراض جاءت بدرجة متوسطة، مما يعني أنّ هناك تقصيراً في تطبيق هذه الإجراءات.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض مستلزمات عملية تقييم الأداء والمتمثلة في: معايير قياس الأداء، أهداف تقييم الأداء وغاياته، الجهة المسؤولة عن التقييم، السرية والعلانية في تقييم الأداء، العقوبات والإجراءات التأديبية، ومدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

- أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو: معايير تقييم الأداء، وعناصر العمل والإنتاج، وعناصر المواظبة في كفاية معايير التقييم، والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء، والمقابلة في تقييم الأداء، ومدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء وذلك تبعاً للمسمّى الوظيفي رؤساء ومرؤوسين، وكانت الفروق لصالح الرؤساء.

وفي ضوء ذلك، فقد أوصت الباحثة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار التوصيات الآتية:

1. الاهتمام بمستلزمات موضوع تقييم الأداء، لما له من أهمية على مسيرة الموظف في مديريات الصحة خاصة، وتطور الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية عامة، كاطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي، والتحديد المسبق لأهداف الدائرة والوحدة التنظيمية المراد تحقيقها، وأجراء مقابلة تقييم الأداء لما لها من دور بخلق جواً للحوار والنقاش بين الرئيس والمرؤوس، تطبيق مبدأ العلانية لنتائج التقييم وذلك ما أشار إليه قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.
2. وضع دليل إجرائي بشكل واضح ومعتمد لجميع الجهات المعنية، ويكون صادراً بموجب القانون واللوائح، وامتتاعاً بصفته الإلزامية.

ABSTRACT

The Reality of Performance Evaluation in Palestinian Civil Service Law: Field Study from the employees' perspective in local health departments in Hebron and Bethlehem Districts

Prepared by

Mewat Diab Al kaisis

Supervised By

Dr. Rateb Al ja'bari

This research aimed at studying the reality of performance appraisal in accordance with the Palestinian civil service law. Different angles of performance appraisal were discussed namely: performance criteria, Appraisal Effectiveness, Appraisal Interview, Secrecy, Reprimands, Grievances, obstacles.

The researcher studied the implication of the above dimensions on the efficacy of the performance appraisal process and diagnosed the most important obstacles that inhibited its effect. And she used the descriptive analytical approach to achieve that.

A questionnaire and interviews have been designed for this purpose. Out of 260 questionnaires that were distributed, 223 were collected with 86% returned as well as 11questionnaire were cancelled. The study population consisted of all employees working in Hebron and Bethlehem Directorate - Ministry of Palestinian health. Several statistical techniques were used, specifically standard deviation, Mean, Pearson correlation to clarify the relationship between study research variables and T-test to show the differences between employees and managers concerning questionnaire responses.

The study showed a set of results of which are:

- Results revealed that performance appraisal is implemented to a moderate extent, as appraisal criteria is not clear, objectives are not pre-determined properly, information about reprimand procedures is limited and not well-communicated to employees, finally grievance procedures are implemented to a moderate extent.
- It also shows that there is a positive relationship between performance appraisal dimensions and performance appraisal effectiveness.
- Finally T-test technique showed that general differences between supervisors and subordinates responses such as: performance criteria, secrecy, appraisal interview, grievances, were not differences between objectives, reprimands procedures, and obstacles showed are exempted and so supervisor and subordinates differences are not substantiate.

The researcher recommended that Standard Operating procedures should be clearly stated and announced to all parties so unification in implementing the performance appraisal will be followed and implemented. And increasing the awareness and attention of the performance appraisal topic at the ministry of health departments by teaching and informing employees about the elements of performance appraisal and organizational behavior. This requires pre-determined goals for each department. Conduct performance appraisal interview in order to make viable discussion between the superior and subordinates. About the performance results as well as implement the principals of transparency about the performance appraisal results and that according to what it mentioned by the Palestinian Civil Service Law.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1 تمهيد:

بدا واضحا في السنوات الأخيرة أن المنظمات الإدارية تواجه مشكلات وصعوبات كثيرة في إطار بيئة مضطربة يصعب التنبؤ بها، مما يستدعي جهوداً خاصة وطاقت كثيرة من المنظمة والعاملين فيها لتجاوز هذه الصعوبات والمشكلات، من هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وما تحتويه من سياسات إدارية كعملية تقييم الأداء بكافة مفرداتها باعتبارها نواة لنجاح المنظمات التي تعتمد سياسة إدارية هامة تساعد الإدارات العليا في مراقبة مرؤوسيههم، حيث إن هذا يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة، وذلك في ظل التحديات التي فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي⁽¹⁾، ويشار إلى أن قياس أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها الإدارة، لتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف، والتكاليف التي تطلب منها، ويعتبر تقويم الأداء من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة⁽²⁾، والحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه، ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس⁽³⁾.

من هنا برزت أهمية وجود أنظمة فاعلة دقيقة وشفافة، لتقييم أداء الموظفين تتسم بالموضوعية والعدالة والإنصاف، وتعطيهم تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك

1 - Wood ford, Kelly & Mase, Jeanne, D. **Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them Correcting in the Multi National Setting, Equal Opportunities International**, vol 21,no.4 .2002, p1.

2- محمد، أحمد أبو السعود، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2004، ص:5.

3- نظام الخدمة المدنية الأردني، رقم (30) لسنة 2007، وتعديلاته حتى تاريخ 2009/3/16، ص:48.

توجيههم، لتطوير أدائهم مستقبلاً، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى جهودهم، ليحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم يثبت أحييتهم في المكافآت والترقية⁽¹⁾، ويعتمد تصميم نظام تقييم أداء فعال على مجموعة أساسية من العوامل أهمها، تحديد المعايير المستخدمة في عملية التقييم، مقابلة تقييم الأداء، مستوى الأوزان أو النقاط التي تعطى لهذه المعايير، آلية النظام وكيفية تطبيقه، ووضوح المعايير وكفايتها، كما اعتبر أن استخدام نظام تقييم أداء فعال ومطبق بدقة يترتب عليه فوائد متعددة، بحيث يساعد الرؤساء في صنع القرارات ذات العلاقة بالشؤون الإدارية كالمكافآت والترقيات والتنقلات، ويساعد المرؤوسين في تنظيم الوقت والجهد، لتنفيذ المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى، علاوة على زيادة مدى الالتزام والرضا من المرؤوسين،⁽²⁾ إضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً،⁽³⁾ وتحتل عملية تقييم الأداء جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية ومسؤولي إدارات القوى البشرية، نظراً لأنها تعتبر من السياسات الإدارية الهامة التي تدفع هذه الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، لمراقبة نشاط مرؤوسيه وتحسين أدائهم، ويتم تقييم أداء الموظفين لأعمالهم ومهامهم الوظيفية وكفاءاتهم وقدراتهم على أدائها وإنتاجهم فيها وسلوكهم في أثناء قيامهم بها وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمواطنين بموجب تقارير سنوية تحدد من خلالها التقديرات الخاصة بذلك التقييم، وتعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المدونة في سجل الأداء على التقييم بأحد التقديرات التالية، ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف⁽⁴⁾.

1 - www.almotamar.net.

2 - wiese Danielle S. and Bucklev, Ronald M., **The Evaluation of the Performance Appraisal Process, Journal of Management History**, vol.4, no 3, 1998, p1

3- محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 5.

4- طعمانة، محمد، إجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 1، العدد 3، 1994، ص: 285.

من هنا نرى أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية تكتسب أهمية خاصة، انطلاقاً من كون الوظيفة العامة تلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات المتعددة والضرورية لكل أفراد المجتمع، وهذا يعني أن أي عجز أو قصور في تأدية هذه الواجبات سيؤدي حتماً إلى زيادة عدم الرضا لدى المواطنين من أداء الحكومة ككل، وإلى تنامي السخط والتذمر الذي يعطي الدلالة على عدم كفاءة الإدارة العامة بشكل عام.

واستناداً إلى ما سبق، فإن الباحثة ترى أن واقع تقييم الأداء في فلسطين يستند إلى التقييم الشخصي للرؤساء الإداريين، وليس على أساس معدلات أداء العمل التي يمكن الحكم على الفرد وكفاءته من خلالها، والذي يؤدي بالتالي إلى خلق مشاعر القلق وصور النفاق بين أفراد الإدارة، وعدم تطبيق مبادئ العدالة والمساواة والنزاهة في تقييم الأداء الإداري في ضوء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

لذا ارتأت الباحثة أن تكتب في موضوع تقييم الأداء في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والكيفية التي يتم فيها إجراء تقييم الأداء، حيث لوحظ أن هناك تقدماً واهتماماً من المسؤولين في موضوع تقييم أداء القطاع العام، إذ إنه من المأمول أن يطبق فيما بعد نظام التقييم الإلكتروني من أجل تحقيق النزاهة والعدالة، وإعطاء كل موظف حقه في الترقية أو العقاب.

ويعتبر هذا البحث دراسة ميدانية ستتم من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفي الخدمة المدنية في مديريات الصحة الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم كنموذج لموظفي القطاع العام، وذلك للوقوف على معرفة اتجاهاتهم نحو تقييم الأداء وفعاليتها في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

1.2 أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال كونه سيلقي الضوء على واقع عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وذلك استناداً إلى وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، باعتبارهم أكثر تعاملًا وتأثراً بعملية التقييم، وذلك لمحاولة تفعيل أدائهم من خلال إيجاد

عملية تقييم أداء تحقق العدالة والموضوعية، حيث وجدت الباحثة من خلال مقابلتها للعديد من المبحوثين في جميع المستويات الإدارية، أن عملية تقييم الأداء الموجودة حالياً لا تحقق العدالة والموضوعية، وهذا بالتالي لا يشجع على أداء المهام الموكلة إليهم، وبناءً على ذلك فإن التطوير لعملية التقييم لا يمكن إحداثه ما لم تؤخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين واقتراحاتهم.

وتتجلى أهمية هذا البحث كذلك، من خلال لفت انتباه المسؤولين إلى المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء لمحاولة معالجتها مستقبلاً، إضافة إلى معرفة آراء مرؤوسيهـم حول عملية التقييم، وما هي متطلباتهم تجاه هذا الموضوع، لذلك فهذا البحث هو دعوة لجميع الجهات المعنية بالأمر إلى الاهتمام بجميع الإجراءات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء لجعله أكثر فاعلية.

1.3 مشكلة البحث:

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات والعقبات سواء ما تعلق منها بتحديد المعايير التي ينبغي الاعتماد عليها في الحكم على أداء الموظف، لأنّ عدم تحديد مستويات هذه المعايير يؤدي إلى التخبط والعشوائية في تقييم أداء الموظف، وبالتالي عدم الرضا عن التقييم من القائمين بعملية التقييم والموظفين الخاضعين لها، وبالتالي الابتعاد عن الأهداف المرجوة منها والمرتبطة بالموظفين وتطورهم وتحسين أدائهم، إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بتصميم نماذج التقييم وما تحتويه من عناصر، كعدم الوضوح والفهم لمضمون هذه العناصر، وعدم وجود مؤشرات دالة تقيس الأداء المطلوب، ومن الجدير بالذكر أن هناك نتائج جديّة تنتج عن تقارير أو نماذج تقييم أداء الموظفين، وقد تمس إلى حد بعيد مستقبل الموظفين واستمراريتهم في وظائفهم، أو إعفاءهم منها أو نقلهم إلى وظائف أخرى، بالإضافة إلى ترقياتهم أو منحهم الزيادات السنوية أو حجبها عنهم، واعتماد هذه النتائج على تقارير تقييم الأداء من شأنه ضمان فاعليتها والنهوض بمستوى التقييم.

وعليه فإن المشكلة الرئيسية التي يطرحها البحث هي: ما هو واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، ومدى فاعلية عملية التقييم المتبعة في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها في مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم.

1.4 أسئلة البحث:

1. ما هي تصورات المبحوثين تجاه معايير قياس الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟
2. ما هي تصورات المبحوثين تجاه كفاية المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء (التقرير السنوي) في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من حيث أهميتها؟
3. ما هي تصورات المبحوثين تجاه أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟
4. ما هي تصورات المبحوثين تجاه الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟
5. ما هي تصورات المبحوثين تجاه تطبيق مقابلة تقييم الأداء؟
6. ما هي تصورات المبحوثين تجاه السرية والعلانية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟
7. ما مدى معرفة المبحوثين تجاه العقوبات والإجراءات التأديبية المتعلقة بتقييم الأداء، في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واللائحة التنفيذية الصادرة بموجبه؟
8. ما درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في نصوص قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية؟
9. ما هي المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من حيث شدة تأثيرها على تحقيق فاعلية عملية تقييم الأداء؟

10. ما مدى وجود مقترحات تساعد في تطوير عملية تقييم أداء وتطبيقه ليكون أكثر فاعلية في

قانون الخدمة المدنية من وجهة نظر المبحوثين ؟

1.5 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي على النحو الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.
2. التعرف على تصورات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) تجاه معايير قياس الأداء، كفاية المعايير التي يتضمنها التقرير السنوي لتقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء وغاياته، الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء، تطبيق مقابلة تقييم الأداء، السرية والعلانية في تقييم الأداء.
3. التعرف على مدى معرفة المبحوثين بالعقوبات والإجراءات التأديبية، ومدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير التقييم.
4. التعرف على المعوقات الأكثر تأثيراً على فاعلية عملية تقييم الأداء من وجهة نظر المبحوثين.
5. الوصول الى مقترحات تساعد في تطوير عملية تقييم الأداء من وجهة نظر المبحوثين.
6. التعرف على طبيعة العلاقة بين مستلزمات البحث والمتمثلة في: معايير تقييم الأداء، وكفاية المعايير، أهداف التقييم وغاياته، والجهة المسؤولة عن التقييم، والسرية والعلانية في تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية، ومدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير التقييم وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.
7. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الرؤساء من جهة والمرؤوسين من جهة أخرى نحو مستلزمات عملية التقييم والمتمثلة بالمستلزمات المذكورة أعلاه.

8. تطوير نموذج لتقييم أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية يساعد في زيادة فاعلية عملية التقييم المتبعة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

1.6 فرضيات البحث:

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة التي ناقشت موضوع تقييم الأداء، وبناء على متغيرات البحث، فقد تمّ تحديد مجموعة من الفرضيات التي يحاول البحث اختبار مدى صحتها وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات كل من الرؤساء والمرؤوسين بين مستلزمات عملية تقييم الأداء التي تمثلها (معايير قياس الأداء، كفاية معايير التقييم، أهداف تقييم الأداء وغاياته، الجهة المسؤولة عن التقييم، مقابلة تقييم الأداء، السرية والعلانية لتقييم الأداء، مدى معرفة العقوبات والإجراءات التأديبية، مدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير التقييم) وبين مدى فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو مستلزمات عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي رؤساء (مدير دائرة، مدير، ورئيس قسم) ومرؤوسين (رئيس شعبة، وموظف)، وقد تفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو معايير التقييم في عملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو كفاية المعايير التي يتضمنها نموذج التقييم السنوي في عملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو الأهداف والغايات لعملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو تطبيق المقابلة لنتائج تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو السرية والعلانية في عملية تقييم الأداء تُعزى للمسمى الوظيفي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو مدى معرفة العقوبات والإجراءات التأديبية في عملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في عملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو معوقات عملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

1.7 محددات البحث:

لقد واجهت الباحثة في أثناء إجرائها لهذا البحث العديد من الصعوبات والمحددات منها:

1. تشتت أماكن وجود المبحوثين في العديد من العيادات والمراكز الصحية التابعة لمديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، وتوزيعهم في مناطق متفرقة وبعيدة جعل من الصعب إجراء المسح الشامل لجميع المبحوثين.

2. الإضرابات التي حصلت في القطاع الصحي مؤخراً، والتي حالت دون وجود العديد من المبحوثين في مواقع عملهم، مما اضطر الباحثة إلى الذهاب إلى أماكن التجمع في أثناء فترات الإضراب لحث المبحوثين على تعبئة الاستبانة وقد جعل ذلك عملية جمع الاستبانات تستغرق وقتاً أطول حيث استمرت من تاريخ 3/17 إلى 4/17/2010.

3. قلة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية، وخاصة على المستوى المحلي حسب علم الباحثة.

1.8 حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصر على مديريات الصحة التابعة لمحافظة الخليل وبيت لحم، والتي تخضع لتقييم الأداء المنصوص عليه في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

الحدود الزمانية: اقتصر على الفترة الممتدة من 2009/8 إلى 2010/6.

الحدود البشرية: اقتصر على الموظفين في مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم وتشمل موظفي المستويات الإدارية حسب المسمى الوظيفي المعتمد في مديريات الصحة: مدير

دائرة، ومدراء الأقسام يمثلهم (مدير التمريض، ومدير الشؤون الطبية المساندة، ومدير الشؤون الإدارية والمالية...)، رئيس قسم، رئيس شعبة، وموظف.

الحدود الموضوعية: وتتمثل بالمتغيرات المستقلة والتي يمثلها (معايير قياس الأداء، كفاية المعايير، أهداف التقييم وغاياته، الجهة المسؤولة عن التقييم، السرية والعلانية للتقييم، إجراء مقابلة التقييم، مدى تطبيق الإجراءات التأديبية، وإجراءات النظم والاعتراض على نتائج التقييم)، والمتغير التابعة فاعلية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وجد لأجلها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

1.9 مبررات البحث:

1. الأهمية التي يحظى بها موضوع تقييم الأداء في الإدارة بشكل عام وفي مجال إدارة شؤون الموظفين بشكل خاص.

2. اكتشاف واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني بالاعتماد على استجابات موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم.

3. إطلاع موظفي المؤسسات الحكومية على حقوقهم وواجباتهم المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

1.10 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

فيما يلي تعريفاً للمصطلحات التي وردت في البحث، والتي تساعد في فهم المتغيرات وتوضيحها والتي يسعى البحث إلى قياسها:

تقييم الأداء: Performance Appraisal

تحليل دقيق لما يؤديه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقيماً موضوعياً وفقاً لنظام وافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق،

وعادل بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للموظف، وذلك خلال فترة زمنية معينة⁽¹⁾.

فاعلية عملية تقييم الأداء: Effectiveness of the Performance System

تشير إلى مدى قدرة عملية تقييم الأداء المستخدمة في المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، والتي تتمثل في التزوّد بالمعلومات اللازمة للحكم على مدى سلامة القرارات التي تتعلق بتعيين الموظفين، أو نقلهم، أو ترقيتهم، أو منحهم الحوافز والمكافآت، وتلك القرارات التي تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الموظفين، وتحسين علاقاتهم بعضهم ببعض من جهة، وعلاقاتهم مع رؤسائهم من جهة أخرى⁽²⁾.

قانون الخدمة المدنية: Civil Service law

هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين الموظف والإدارة الحكومية والتي تبين حقوقهم وواجباتهم، وذلك في ضوء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998م والمعدّل سنة 2005م.

الخدمة المدنية: Civil Service

1- القاسم، محمد أنس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص:182.

2- الحوامدة، نضال صالح، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد16، 2004، ص:66.

العمل في أي من الدوائر الحكومية وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له⁽¹⁾.

معايير تقييم الأداء: Performance Appraisal Criteria

وتعني مدى توافر مجموعة من الخصائص في عناصر التقييم المستخدمة في عملية تقييم الأداء، والتي تتمثل في الموضوعية، والمرونة، والوضوح، والشمولية، وتوضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مما يمكن هذه العناصر من قياس الأداء بشكل دقيق وواضح⁽²⁾.

كفاية المعايير:

احتواء نماذج تقييم الأداء مجموعاتٍ رئيسيةً من المعايير لقياس أداء الموظف كأن يحتوي على:

1. مجموعات معايير متعلقة بالأداء كماً ونوعاً، والقدرات والصفات الشخصية اللازمة، والمرتبطة به.
2. مجموعة المعايير المرتبطة بالسلوك الاجتماعي الوظيفي المرتبط بالأداء الوظيفي.
3. مجموعة المعايير والعناصر التي توضح التوقعات بشأن الاستخدام المستقبلي للموظف، مثل القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى، والقدرة على التطوير والابتكار⁽³⁾.

الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء: The raters of the Employees Performance

وتعني الجهات التي يسند إليها مسؤولية تقييم أداء الموظفين، وعادة ما يتمثلون في الرئيس المباشر للموظف، الرئيس الأعلى، لجنة مختصة بالتقييم، المرؤوس نفسه، الزملاء، الجمهور، أو عضو من إدارة شؤون الموظفين⁽⁴⁾.

مقابلة تقييم الأداء: Performance Appraisal Interview

-
- 1- المادة (1) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، رقم (4) لسنة 1998، والمعدل سنة 2005 ص: 15.
 - 2- عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 411.
 - 3- محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 139.
 - 4- البدارين، رانيا قاسم، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006، ص: 20.

عبارة عن موقف يجمع بين المَقوم (الرئيس) والمَقوم (المروؤوس) لمناقشة مستوى أداء المرؤوس، وتسليط الضوء على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها وحثه على تطويرها، وعلى نقاط الضعف لبحث أسبابها ومناقشة الإجراءات اللازمة لعلاجها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال والأهداف التي يجب تحقيقها بالمستقبل⁽¹⁾.

السرية والعلانية في تقييم الأداء:

علانية التقييم: ضرورة إطلاع الموظف على تقييم أدائه، لتمكين الموظف ضعيف الأداء من الوقوف على نواحي الضعف والقصور في أدائه، ليعمل على تلافئها وتحسين أدائه في المستقبل⁽²⁾.

سرية التقييم: عدم السماح للموظف بالاطلاع على نتائج تقييم أدائه، لأن ذلك يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون خشية مما تثيره علانية التقييم من حساسيات لدى المرؤوسين، والتي تؤثر في حسن العلاقة التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين⁽³⁾.

العقوبات والإجراءات التأديبية:

اللجوء إلى اتخاذ إجراءات عقابية في حال أنّ هناك أفراداً يخرجون عن القوانين والأنظمة لسبب أو لآخر، مما يحتم ضرورة اتخاذ إجراءات تأديبية ضدّهم، لحماية مصالح الأفراد والمنظمات⁽⁴⁾.

التظلم والاعتراض:

-
- 1- بوكميش، لعلي، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2001، ص: 76.
 - 2- كنعان، نواف، النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين: دراسة مقارنة وتطبيقية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 14، العدد 4، 1998، ص: 155.
 - 3- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 224.
 - 4- المري، سحيم عبد الهادي، اتجاهات موظفي الوزارات القطرية نحو قانون الخدمة المدنية لسنة 2001: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2005، ص: 58.

المقصود بالتظلم هو أن يقدم صاحب الشأن الذي صدر القرار في حقه التماساً إلى الإدارة، بإعادة النظر في قرارها الذي أحدث أضراراً بمركزه القانوني، لكي تقوم بتعديله أو سحبه⁽¹⁾.

مُعوقات تقييم الأداء:

المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء، والتي قد تتمثل في عدم فاعلية المعايير المستخدمة، أو عدم كفاية المعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم، أو عدم تدريب المقوم على كيفية تقييم أداء الموظفين مما يحد من موضوعية نتائج التقييم ودقته⁽²⁾.

موضوعية عملية تقييم الأداء:

والمقصود بها مدى استناد هذه العملية إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة⁽³⁾.

1- عبد الله، عبد الغني بسيوني، القضاء الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1996، ص:541.

2- Decenzo, David, A. & Stephen, P. Robbin, **Human Resource management**, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1999, p:325.

4- يوسف، درويش عبد الرحمن احمد، العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد6، العدد2، بالرجوع إلى الموقع، www.Wikipedia.com.

1.11 نموذج البحث:

المتغيرات المستقلة

المتغير التابع

المتغير المستقل الأول: مستلزمات عملية تقييم الأداء
ويتفرع عنها:

- معايير قياس الأداء .
- كفاية المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء.
- أهداف تقييم الأداء وغاياته.
- الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء.
- مقابلة تقييم الأداء.
- السرية والعلانية.
- الإجراءات التأديبية.
- التظلم والاعتراض.

المتغير المستقل الثاني:

المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

مدى فاعلية عملية تقييم الأداء
في تحقيق الأهداف التي وجدت
من أجلها.

المصدر: إعداد الباحثة

1.12 الدراسات السابقة

1.1.12 الدراسات العربية

قامت مجموعة من الباحثين على مستوى المملكة الأردنية ومستوى البيئة العربية والغربية، بدراسات تناولت موضوع تقييم الأداء للموظفين والعاملين في المؤسسات والشركات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، ويمكن إيجاز أهم هذه الدراسات فيما يلي:

1- دراسة البدارين (2006) " مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة

في المجال الدولي في الأردن " ⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب المختلفة لجوانب تقييم الأداء المستخدم في هذه المنظمات، وقياس أثرها على فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في أنواع الطرق المستخدمة في عملية التقييم، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة، مدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، مدى دقة عملية التقييم وعدالتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وتوزيعها على المديرين ورؤساء الأقسام الذين يتولون عملية التقييم في الشركات، عينة الدراسة، والبالغ عددهم ثمانمائة وأربعة وستين مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم بأبعادها المتمثلة في: مدى فاعلية

المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، وبين مدى

فاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

2. عدم وجود علاقة بين أنواع الطرق المستخدمة في التقييم وبين فاعلية نظام التقييم في تحقيق

الأهداف التي وضع لأجلها.

¹- البدارين، رانيا قاسم، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006، ص: 4، 168، 182.

3. وجود علاقة بين توفر الدقة والعدالة في عملية التقييم، وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.
4. عدم فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة فاعلية الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم، وذلك من خلال زيادة استخدام طرق تقييم الأداء الحديثة، ووضع معايير تقييم الأداء بالصورة التي تجعلها أكثر وضوحاً، ومرونة وشمولية.

- 2- دراسة الحوامدة (2004) " العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية" ⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء، وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من تسعمائة وخمسة وسبعين موظفاً يعملون في خمس وزارات أردنية عاملة في القطاع الخدمي، وقد كان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:
 1. ارتفاع مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

2. ارتفاع مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارات المبحوثة.
3. وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

¹ - الحوامدة، نضال صالح، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، 2004، ص: 61-99.

3- دراسة الحنيطي (2003) وهي بعنوان " اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن

نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء، وقد كانت وحدة المعاينة في هذه الدراسة مكونة من ثلاثمائة وتسعة وتسعين موظفاً يعملون في أربع وزارات وجاءت بعض من نتائج الدراسة مشيرة إلى :

1. عدم تطبيق مقابلة تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الأردنية.

2. موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقييم الأداء على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء.

4- دراسة عبد الله (2002) " اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين

الاتحادي والمحلي نحو نظم تقويم الأداء " ⁽²⁾ هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين على المستويين الاتحادي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، واعتمدت الدراسة على عينة تكونت من تسعمائة موظف من موظفي الحكومة الاتحادية والمحلية، وكان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

1. عدم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في دولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

2. لا تزال المنظمات المبحوثة تستخدم الطرق التقليدية لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها.

3. يستند نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة إلى معايير تقييم غير واضحة.

¹⁻ الحنيطي، محمد فالح، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد1، 2003، ص: 145-163.

²⁻ عبد الله، محمد حسين، اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظام تقويم الأداء، مجلة جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، المجلد14، العدد1، 2002، ص: 47-78.

4. لا تتوفر للأفراد في المنظمات المبحوثة الفرصة الكافية للمشاركة في وضع نظام تقييم أدائهم وتطويره.

5. يساعد نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة على إظهار الفروق الحقيقية الموجودة في مستويات أداء الأفراد في هذه المنظمات.

5- دراسة بوكميش (2001) " نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر": دراسة ميدانية تحليلية".⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لنظام تقييم أداء الموظفين المستخدم في الوظيفة العامة في الجزائر، ومدى رضا الموظفين عن الواقع الحالي لنظام تقييم أدائهم بعناصره المختلفة.

وقد كانت عينة الدراسة مكونة من مائة وخمسة وعشرين موظفا يعملون في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا في أربع عشرة وزارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. عدم مراعاة نظام تقييم أداء العاملين للأهداف التي وضع من أجلها.
2. موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على الأخذ بتعدد نماذج تقييم الأداء، وأن تقع مسؤولية التقييم على عاتق الرئيس المباشر.
3. موافقة أفراد العينة على أن تكون مدة التقييم ستة أشهر بدلا من سنة، وموافقتهم بدرجة عالية على الأخذ بعلائية التقييم بالنسبة للجميع، وعلى إجراء مقابلة تقييم الأداء.
4. عدم عدالة عملية التقييم وموضوعيتهما، وعدم رضا الموظفين بشكل عام عن النظام المستخدم لتقييم أدائهم.

¹ - بوكميش، لعلي، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2001، ص: ي، 167.

6- دراسة يوسف (2000) بعنوان " إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة " (1) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم، وتحسين علاقاتهم التنظيمية، ولمدى موضوعية هذا النظام وعدالة، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ستمائة موظف يعملون في ثلاثين مؤسسة حكومية، ومنظمة خاصة عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكان من النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

1. تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أخضعت للدراسة لمدى إسهام نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم، وتحسين علاقاتهم التنظيمية.
2. تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أخضعت للدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء وعدالته.

7- دراسة طنّاش واللوزي (1995) وكانت بعنوان " تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية " (2) هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية بنموذج التقرير السنوي المعمول به، لتقييم أدائهم، وتكونت عينة الدراسة من ستمائة واثنتين وأربعين موظفاً وموظفةً يعملون في ثماني مؤسسات حكومية، وكانت بعض من نتائج الدراسة على النحو التالي:

¹ - يوسف، درويش عبد الرحمن، إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 3، 2000، ص: 275-608.

² - طنّاش، سلامة واللوزي، موسى، تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 6، 1995، ص: 2573-2592.

1. إن آراء العاملين في المؤسسات الحكومية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم هي آراء سلبية بشكل عام.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في المؤسسات الحكومية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم تعزى إلى مؤهلهم العلمي، وطبيعة الوظيفة التي يشغلونها.

8- دراسة طعمانة (1994) " اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية

في الأردن" ⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو نظام تقييم الأداء، ومعرفة مدى تحقيق هذا النظام لأهدافه الأساسية، والمعوقات التي تعترض تطبيقه على أرض الواقع، وتكونت عينة الدراسة من ألف وثمانمائة وثمانية وعشرين موظفاً يعملون في الأجهزة الحكومية الأردنية، وكان من النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة:

1. كانت اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو نظام تقييم الأداء سلبية، حيث وجد أن نظام تقييم الأداء المستخدم لا يحقق الأهداف التي وجد من أجلها بفاعلية.

2. لا تتصف معايير التقييم المستخدمة في عملية تقييم الأداء بالموضوعية، وأن مقابلات تقييم الأداء لا تتم بصورة حقيقية.

3. يمتلك الموظفون العاملون في المنظمات المبحوثة الحرية الكاملة للاطلاع على نتائج تقييم أدائهم.

4. يسمح للموظفين العاملين في المنظمات المبحوثة بالاعتراض على نتائج تقييم أدائهم.

¹ - طعمانة، محمد، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 1، العدد 3، 1994، ص: 277 - 308.

5. يرى أفراد وحدة المعاينة أن هناك صعوبات تواجه نظام التقييم، وتتمارس بدرجة كبيرة منها: اعتماد عملية تقييم الأداء على الصداقات الشخصية، ولجوء الرؤساء إلى إعطاء الموظفين ذوي الأداء الضعيف تقديرات أعلى مما يستحقون حفاظاً على العلاقات الطبيعية معهم.

9- دراسة المعولي (1993) "تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية

" (1) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان، والتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الموجودة في هذا النظام، وتكونت عينة الدراسة من مائتين وسبعة عشر موظفاً من العاملين في الوحدات الإدارية الحكومية، وكان من النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة ما يلي:

1. تتسم نماذج تقارير تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة بعدد من الإيجابيات التي كان من أهمها: استخدام نماذج متعددة للفئات الوظيفية المختلفة، وشمولية عناصر التقييم فيها واشتراك أكثر من جهة في مراجعتها واعتمادها.
2. أبدى معظم أفراد العينة رضاهم عن اتباع سياسة سنوية التقييم حيث يرون أنها أكثر الفترات مناسبة.
3. عدم ميل الأفراد الباحثين نحو استخدام أسلوب علانية نتائج تقييم الأداء، ولجميع الموظفين.

¹ - المعولي، عبدالله بن علي، تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1993، ص: ه، و.

10- دراسة مرعي وآخرين (1991) وهي بعنوان " قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع

الخدمة المدنية: دراسة ميدانية تحليلية " (1) هدفت الدراسة إلى إيضاح كيفية قيام المديرين السعوديين بقياس الأداء في قطاع الخدمة المدنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين السعوديين على درجة عالية من التفوق في الاستناد إلى المعايير في قياس الأداء، إلا أن هناك معيارين كانت الاستجابات لهما قليلة، وهما يتعلقان بالقدرة على الاستماع والاهتمام بمقترحات المرؤوسين، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع وصف لعناصر تقييم الأداء وربطها بشكل عقلاني بالدرجات، مع مراعاة الجوانب السلوكية في التقييم.

11- دراسة بجيري وآخرين (1991) " اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين

بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية " (2) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الحالي للأهداف التي أنشئ من أجلها، والعناصر التي يعتمد عليها الرؤساء المسؤولون عن تقييم الأداء الوظيفي، ونقاط القوة والضعف في النظام الحالي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي:

1. عناصر التقييم كافية، ولكن الرؤساء لا يهتمون بالعناصر التي تظهر الإنجاز الحقيقي للموظفين.
2. الرؤساء يعتبرون دفتر الحضور والانصراف هو المصدر الأساس للمعلومات في تقييم الأداء.

¹ - مرعي، توفيق ومحمد، عبد الفتاح ياغي، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد3، العدد1، 1991، ص: 3-33.

² - بجيري، سعد وعبد الرزاق، مجاهد وأبو العلا، محمد، اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، عدد70، 1991، ص: 61 - 83.

3. الرؤساء لم يحصلوا على دورات تدريبية كافية في مجال تقييم الأداء.

2.1.12 الدراسات الأجنبية

1- دراسة Franke, Murphy & Nadler (2003) بعنوان:

"Appraising Account Executive Performance Appraisal: Current Practices and Managerial Implications"⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات تقييم الأداء التي تستخدمها وكالات الإعلان التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم أداء مديري الحسابات، وذلك للتعرف فيما إذا كانت هذه الوكالات تتبع الطرق اللازمة لضمان الوصول إلى عملية تقييم فاعلة، وهل تختلف ممارسات عملية التقييم باختلاف حجم وكالة الإعلان، وكانت عينة الدراسة مكونة من مائتي وكالة إعلان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، كان منها:

1. أن الممارسات المستخدمة في عملية تقييم الأداء لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة.
2. لا تتصف المعايير المستخدمة في عملية التقييم بالشمولية الكافية لجميع جوانب أداء الأفراد العاملين.
3. أن نسبة قليلة من الوكالات محل الدراسة تطلب من موظفيها تقديم تقييم ذاتي عن أدائهم وتستخدم إلى جانب ذلك تقييمات أخرى مثل تقييم الزبون، وتقييم الزملاء.

1- Franke, G. & Murphy, J.H. **Appraising Account Executive Performance Appraisals: Current Practices and Managerial Implications**, Journal of Current Issues and Research in Advertising, (www. Epnet. Com), 2003.

“Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study”⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان نظام تقييم الأداء يحقق الأهداف التي يسعى إليها، والتي كان من أهمها: التزويد بالمعلومات الضرورية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ومنح الحوافز والترقيات للذين يؤدون وظائفهم بالصورة المطلوبة لما لهذه الأمور من تأثير على الروح المعنوية، ودافعية الموظفين وإنتاجيتهم، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين يعملون في جامعة تقع في جنوب ولاية كلورين، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. عدم رضا نسبة كبيرة من أفراد وحدة المعاينة عن فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم.
2. عدم وجود تنوع كبير في التقديرات التي تعطى للأفراد الذين يجري تقييم أدائهم.
3. ترى نسبة قليلة من أفراد وحدة المعاينة أن نظام تقييم الأداء يمتاز بالعدالة.
4. لم يكن للخصائص الشخصية للمرؤوسين، والمتمثلة بالعرق والجنس تأثير على إمكانية خلق تحيز في التقديرات التي تعطى عن أدائهم.

1-Mani, B.G. **Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study**, Public Personnel Management, (www.Epnet.Com), 2002. Systems

"Does Performance Appraisal Contribute To Heightened Level of Employee Burnout ".⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كانت جوانب عملية التقييم المتمثلة في مدى صحة الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم، ومدى توفر العدالة الإجرائية والتوزيعية في هذه العملية لها علاقة بالرضا الوظيفي للمرؤوسين، ومستوى الاحتراق النفسي الذي قد يشعر به الموظف نتيجة عدم عدالة عملية التقييم المستخدمة، وكانت عينة الدراسة مكونة من مائة وستين موظفاً يعملون في الجهاز الإداري المسؤول عن إدارة شؤون بلده تقع في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها الآتي:

1. هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين بأن عملية تقييم الأداء التي يخضعون لها تستخدم وسائل التقييم بشكل صحيح، وأنها تتميز بالعدالة، ورضاهم عن العمل.
2. هناك علاقة سلبية بين إدراك الموظفين بأن عملية تقييم الأداء التي يخضعون لها تستخدم وسائل التقييم بشكل صحيح، وأنها تتميز بالعدالة، ومستوى شعورهم بالاحتراق النفسي نتيجة عملية التقييم.

2-Gabris, G.T. & Ihrke, D.M. **Does Performance Appraisal Contribute To Heightened Levels of Employee Burnout**, Public Personnel Management, (www.Epnet. Com), 2001.

" Attitudes Towards Different Sources of Executive Appraisal: a Comparison of Hong Kong Chinese and American Managers in Hong Kong ".⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين اتجاهات مديرين من جنسيات مختلفة صينيين يعملون في شركات صينية، وصينيين يعملون في شركات أمريكية، وأمريكيين يعملون في شركات أمريكية، وتعمل جميع هذه الشركات في هونغ كونغ نحو الأساليب المختلفة، لتقييم الأداء، ممثلة في التقييم الذي يقوم به الرئيس المباشر، والتقييم الذي يقوم به الزملاء، والتقييم الذي يقوم به المرؤوسون، والتقييم الذي يجمع بين الطرق الثلاث المختلفة، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ثلاثمائة وتسعة مديرين يعملون في شركات صينية وأمريكية عاملة في المجال الدولي، وكان من النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

1. يرى المديرون الأمريكيون الذين يعملون في الشركات الأمريكية أن عملية التقييم يجب أن تعتمد على المعايير المرتبطة بالعمل، وكان المديرون الصينيون العاملون في الشركات الصينية أكثر ميلاً من المديرين الصينيين العاملين في الشركات الأمريكية نحو اعتماد معايير لا ترتبط بالعمل في تقييم أدائهم، والتي تتمثل في استخدام الأقدمية، وشخصية الفرد كمعايير لتقييم الأداء.

2. من خلال المقارنة مع بقية أفراد وحدة المعاينة، فإن المديرين الصينيين العاملين في الشركات الصينية كانوا الأقل دعماً لاستخدام مبدأ مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم، وإجراء النقاش

1-Entekin, L. & Chung, Y. Attitudes Toward Different Sources of executive Appraisal: A Comparison of Hong Kong Chinese and American Managers in Hong Kong , International Journal of Human resource Management(www.Epnet. Com), 2001.

المفتوح بين المقوم والمقيم حول هذه العملية، بينما كان المديرين الأمريكيون الأكثر دعماً من بين المجموعات الثلاث لمبدأ المشاركة والنقاش.

3. كان المديرين الصينيون العاملون في الشركات الصينية الأكثر دعماً بين المجموعات الثلاث لعملية استخدام تقييم الزملاء بالرغم من أن الفروق بينها لم تكن كبيرة.

4. أظهر المديرين في المجموعات الثلاث اتجاهات إيجابية نحو استخدام طريقة التقييم المتعدد الذي يجمع بين الطرق الثلاث، بالرغم من أن المديرين الأمريكيين كانوا الأكثر دعماً لذلك.

5- دراسة (2000) Amba-Rao, et.al وهي بعنوان:

" Comparative Performance Appraisal Practices and Management Values Among Foreign and Domestic Firms in India ".⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين ممارسات تقييم الأداء المستخدمة في الشركات العاملة في الهند، وذلك وفقاً لملكية الشركة، وكانت عينة الدراسة مكونة من المديرين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية العاملين في خمسمائة شركة تمثلت في شركات متعددة الجنسيات، وشركات ذات ملكية مشتركة، وشركات هندية خاصة تمتلكها عائلات، وشركات مساهمة عامة هندية، ومشروعات مملوكة من القطاع العام الهندي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان منها:

1. تستخدم الشركات المساهمة العامة مقابلة تقييم الأداء بصورة أكبر من الشركات متعددة الجنسيات، والشركات ذات الملكية المشتركة.

2. كانت شركات القطاع العام أقل الشركات المبحوثة استخداماً لنتائج تقييم الأداء، لتحقيق أهداف

تقييمية.

1-Amba-Rao, S.C. & Patrick, J.A. Comparative performance Appraisal Practices and Management Values Among Foreign and Domestic Firms in India, International journal of Human Resource Management, (www.Epnet. Com), 2000.

6- دراسة Longenecker & Laurance (1999) وهي بعنوان:

"Creating Effective Performance Appraisal".⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى تصميم نظام تقييم أداء من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا في منظمات الأعمال الأمريكية، ولتحقيق هذه الغاية فقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وعينة الدراسة مكونة من ستين موظفاً من الإدارات العليا والوسطى؛ ليبدوا رأياً محايداً ومستنداً إلى الممارسة الفعلية لعملية تقييم الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. من الضروري أن يتم تطبيق نظام تقييم الأداء من قبل المقيمين بشكل صحيح ودقيق، وأن يكون هناك تنظيم للوقت والجهد، وعلى الإدارة العليا أن تدعم هذا النظام بالشكل الملائم.
2. إن المقيم لا بد أن يتمتع بعدد من المهارات الإدارية مثل: القدرة على اتخاذ القرارات، الفهم الجيد لنماذج تقييم الأداء والإجراءات والتعليمات المتبعة، القدرة على المراقبة والملاحظة، ومهارة حل الصراعات بين الموظفين.

7- دراسة Borkowski (1999) وجاءت بعنوان:

"International Managerial Performance Evaluation: A five Country Comparison".⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين في عدد من الشركات الدولية العاملة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، واليابان، والمملكة المتحدة، وألمانيا، وكذلك التعرف فيما إذا كانت هذه المعايير تختلف باختلاف البلد الذي تعمل فيه هذه الشركات، وقد

2-Longenecker, C.O. & Fink, L.S. **Creating Effective Performance Appraisals**, Industrial Management, (www.Epnet. Com), 1999.

1-Borkowski, S.C. **International Managerial Performance Evaluation: A Five-Country Comparison**, Journal of International Business Studies, (www.Epnet. Com), 1999.

اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ألف ومائتين وثمانية وثمانين مديراً، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تستخدم الشركات التي أخضعت للدراسة المعايير نفسها لتقييم أداء مديريها، سواء أكانوا يعملون في الدولة الأم أم الدولة المستضيفة.
2. هناك اختلاف بين الشركات المبحوثة في درجة الأهمية التي تعطيها للمعايير التي يتم تقييم أداء موظفيها على أساسها، فصافي الدخل أعطي الأهمية الكبرى في تقييم أداء المديرين العاملين في الشركات الألمانية، والكندية، واليابانية، بينما كان العائد على الأصول المعيار الأكثر أهمية لتقييم أداء المديرين في الشركات الأمريكية، والشركات التي تحمل جنسية المملكة المتحدة، وذلك بغض النظر عن المكان الذي يعملون فيه.

8- دراسة Moser, Schuler & Funke (1999) بعنوان:

" The Moderating Effect of Rater's Opportunities to Observe Rate's Job Performance on the Validity of an Assessment Centre ".⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة هل أن صحة عملية التقييم ومصادقيتها تزداد بزيادة الفرصة التي تتاح للمقيم لملاحظة سلوك الشخص وأدائه الذي يجري تقييم أدائه، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من مائة وخمسة وخمسين مهندساً وعالمياً تطبيقياً يعملون في سبع شركات ألمانية متخصصة في إنتاج التكنولوجيا العالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها ما يلي:

1. تزداد صحة عملية التقييم بزيادة الفرص التي تُعطى للمقوم لملاحظة أداء وسلوك الشخص الذي يجري تقييم أدائه.

1-Moser, K. & Schuler, H. The Moderating Effect of Rater's Opportunities to Observe Rate's Job Performance on the Validity of an Assessment Centre, International Journal of Selection and Assessment, (www.Epnet.Com), 1999.

2. هناك علاقة إيجابية بين عدد السنوات التي يمضيها المقوم في الإشراف على الشخص الذي يجري تقييم أدائه وبين دقة عملية التقييم.

9- دراسة قام بها Lewis (1997) وهي بعنوان:

“Race, Sex and Performance Rating In The Federal Service, Public Administration Review”⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العرق والجنس على تقييم الأداء، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الخدمة المدنية بالإدارات المركزية في الخدمة الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد فعلاً وجود تأثير للعرق والجنس على تقييم الأداء، ومن هذه النتائج:

1. الرجال البيض يحصلون بشكل عام على تقديرات عالية أكثر من النساء اللواتي من العرق نفسه، وأكثر من الذين ينتمون إلى الأقليات.
2. النساء اللاتي من العرق الأسود لا يحصلن على تقديرات عالية مثل النساء اللاتي ينتمين إلى العرق الأبيض، وذلك على خلاف النساء اللاتي ينتمين إلى الأقليات الراقية، واللاتي يحصلن على تقديرات عالية مثل النساء من العرق الأبيض.
3. النساء اللاتي من العرق الأبيض يحصلن على تقديرات بدرجة "ممتاز" أكثر من الرجال الذين من العرق نفسه في المستوى الوظيفي نفسه، وفي الوحدة الإدارية نفسها.

2-Lewis, Gregory, B. **Race, Rating in Sex and Performance The Federal Service**, public Administration review, 1997, pp 479-489.

10- دراسة Gregrsen & Hite (1996) بعنوان:

"Expatriate Performance Appraisal in U.S Multinational Firms ".⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الأمريكية العاملة في المجال الدولي، وتقييم الكيفية التي ترتبط بها هذه الممارسات بممارسات تقييم الأداء التي تتميز بالدقة، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ثلاثمائة وخمس وتسعين شركة أمريكية متخصصة في تقديم الاستشارات المتعلقة بالتعويضات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان منها:

1. كان إسناد عملية تقييم الأداء إلى الرئيس المباشر الأسلوب الأكثر استخداماً في الشركات المبحوثة، وأنه نادراً ما يتم في هذه الشركات استخدام الأسلوب الذي تسند فيه مسؤولية تقييم الأداء إلى الزملاء، أو إلى المرؤوسين، أو إلى الزبون.
2. تستخدم غالبية الشركات المبحوثة أسلوب سنوية التقييم.
3. تستخدم غالبية الشركات المبحوثة نماذج التقييم نفسها المستخدمة في الشركة الأم، حيث ظهر أن نسبة قليلة من هذه الشركات تقوم بتصميم نماذج التقييم بالشكل الذي يتناسب مع الظروف السائدة في الدول المستضيفة.
4. رفض فرضية الدراسة القائلة بأن استخدام معايير متعددة في عملية تقييم الأداء يرتبط إيجابياً بإدراك العاملين لدقة نظم تقييم الأداء.
5. لا توجد علاقة بين عملية تصميم نماذج تقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات كل شركة وإدراك العاملين لدقة أنظمة تقييم الأداء.

2-Gregrsen, H.B. & Hite, J.M. **Expatriate Performance Appraisal in U.S.A, Multinational Firms**, Journal of International Business Studies, (www.Epnet. Com), 1996.

6. هناك علاقة إيجابية بين استخدام أسلوب التقييم السنوي ونصف السنوي ومدى توفر الدقة في عملية تقييم الأداء.

3.1.12 ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء، فقد تبين أن أغلبية الدراسات العربية هي دراسات شاملة، تبحث في موضوع تقييم الأداء بشكل عام من مختلف جوانبه، وقد يكون السبب في ذلك هو حداثة هذا الموضوع في الدول العربية، كذلك الأمر بالنسبة إلى بعض الدراسات الأجنبية، حيث تبين للباحثة وجود دراسات أجنبية أكثر تخصص في موضوع تقييم الأداء، بحيث تركز على جانب واحد من جوانب تقييم الأداء، سواء تعلق الأمر بالطرق المستعملة بالتقييم، موضوعية التقييم وعدالته، إضافة إلى أن العديد من الدراسات الأجنبية ركزت على إظهار العلاقة بين جوانب عملية التقييم والسلوكيات الشخصية للموظفين كالرضا الوظيفي، ومستوى الاحتراق النفسي أو الالتزام الوظيفي لدى المبحوثين، كما بدا واضحاً أن العديد من الدراسات هدفت إلى دراسة موضوع التقييم على شكل مقارنة بين العديد من الدول، وهذا يؤكد أن الدراسات الأجنبية تجاوزت نقاط الاهتمام التي تهتم بها الدراسات العربية، وأنها تبحث في جزئيات عملية تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليها، ونستطيع القول إن جميع الدراسات العربية والأجنبية تركز على كيفية جعل عملية تقييم الأداء أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بالبحث الحالي، فهي لا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع، ولكن تختلف من حيث المنطقة التي يدرس فيها هذا الموضوع وهي فلسطين، بحيث ترغب الباحثة بتسليط الضوء على الواقع العملي لتقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية ومدى تطبيق النصوص المشار إليها حول تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في المؤسسات

الحكومية، حيث لم تعثر الباحثة في حدود اطلاعها على الدراسات الميدانية السابقة لأي دراسة حول الموضوع في فلسطين، هذا بالإضافة إلى أن البحث الحالي تناول العديد من العناصر التي يشتمل عليها تقييم الأداء بصورة أكثر شمولية لإظهار دورها في زيادة فاعلية عملية التقييم في المؤسسات الحكومية.

كما أن هذا البحث يختلف عن الدراسات الأخرى في أنه يتناول استجابات كل من الرؤساء والمرؤوسين بشكل منفصل؛ لإظهار الفروق بين استجابات كل منهم، وإظهار تصورات كل منهم حول موضوع تقييم الأداء.

وبناءً على ما سبق، فإن الباحثة تأمل أن يكون هذا البحث بمثابة نافذة على واقع عملية تقييم أداء الموظفين لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، ليتم الاستفادة من موضوع الرسالة في معالجة الواقع الفلسطيني، ووضع الحلول المناسبة؛ لتطوير عملية تقييم الأداء وتحسينها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والقانوني للبحث

اقتضت طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين، هما:

المبحث الأول: الإطار النظري الذي سيتم من خلاله التعرف على أهم الجوانب المتعلقة

بتقييم الأداء من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

1.2 المبحث الأول: الإطار النظري:

تقييم الأداء هو أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، حيث تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، وكذلك الأداء الكلي بمؤشرات محددة مقدماً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، وتحديد المراكز المسؤولة عنها، وإرجاعها إلى أسبابها لتلافيها في المستقبل، وذلك للحكم على كفاءة التشغيل سواءً على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأنشطة الداخلية للمؤسسة⁽¹⁾، وتعد وظيفة تقييم الأداء للعاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم العاملين، جميعها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بغية تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لزيادة فعالية المنظمة⁽²⁾، ويوفر تقييم الأداء المعلومات التي يمكن أن تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي،

1 - خشارمة، حسين علي، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها:

دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2001، ص: 299.

2 - السالم، مؤيد وحرشوش، عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2002، ص: 98 .

وتستخدم أيضاً لتشجيع التحسين والتطوير في الأداء⁽¹⁾. وعلى الرغم من أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح لأية منظمة سواء كانت خاصة أو عامة، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه مشاكل مختلفة في إدارة موجوداتها البشرية، الأمر الذي دفع إلى ضرورة العمل على تبني نظام يمكنها من تقييم أداء العاملين فيها، وبالتالي استخدام عنصرها البشري بشكل فاعل⁽²⁾، وتنشأ أهمية تقييم الأداء من خلال قدرته على تزويد إدارات المؤسسات والشركات المختلفة بالمعلومات التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبني عليها هذه الإدارات العديد من قراراتها المتعلقة بإدارة مواردها البشرية، سواء أكانت هذه القرارات متعلقة بترشيح قواعد شغل الوظائف فيها، أم بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للأفراد، أم بالقرارات المتعلقة بأنظمة العقاب والثواب، أم بالتطوير التنظيمي ككل⁽³⁾، فالتقييم والمتابعة يعتبران من أهم الوسائل التي تساعد في كشف مدى التباين الذي قد يكون موجوداً بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، والوقوف على أسباب الانحرافات، ووضع الحلول المناسبة لها⁽⁴⁾، حيث إن الأداء المتوقع أو المرغوب فيه، يتم تحديده من الإدارة في صورة أهداف مطلوب تحقيقها، أما الأداء الفعلي، فيتم التعرف عليه من خلال إجراء عملية تقييم الأداء، ولقياس هذا الأداء أو تلك الفعالية

-
- 1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 11.
 - 2 - مخامرة، محسن، تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 4، 1993، ص: 84.
 - 3 - الدعيج، حمد صالح وحمودة، عبد الناصر محمد، العلاقة بين موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 2، 1998، ص: 29.
 - 4 - سليمان، عيسى سليمان، تقييم أداء المهندسين المديرين: دراسة ميدانية في مؤسسة المواصلات السلوكية واللاسلكية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993، ص: 1.

تستخدم الإدارة تقارير قياس الكفاية⁽¹⁾ كما يشير تقرير البنك الدولي في عام 1997 إلى أن العنصر البشري هو وسيلة التنمية، وأيضاً وسيلة المنظمة في تحقيق أغراضها وأهدافها⁽²⁾. ولا بد من الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء قد تبدو سهلة في ظاهرها، إلا أنها تنطوي على الكثير من التعقيد، وتحوي كثيراً من المشكلات والمعوقات التي تفرض استحالة القيام بها بشكل تام ومرض، وبناءً عليه ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في التأثير على حافزية الأفراد العاملين في كافة المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وانعكاس ذلك على أداء المنظمة، فإنه لا بد من تناول موضوع تقييم الأداء باعتباره وسيلة من وسائل تحقيق الأهداف، وذلك بتحديد مفهوم تقييم الأداء والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في التقييم، والإجراءات التي تتبع في وضع تقارير تقييم الأداء وتقديرها واعتمادها، والإجراءات التأديبية، كما سنعالج طرق التظلم والاعتراض على تقارير التقييم، وذلك في ضوء ما أشار إليه قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، إضافة إلى إعطاء تصور عن المعوقات والمشاكل التي تواجه تقييم الأداء والتي تحد من فاعليته في تحقيق أهدافه.

وعليه، سنقسم هذا المبحث الأول إلى أربعة فروع هي :

- الفرع الأول - مفهوم تقييم الأداء وأهدافه.
- الفرع الثاني - طرق قياس الأداء وأساليب تقييمه وشروط استخدامها.
- الفرع الثالث - إجراءات تصميم خطوات عملية تقييم الأداء.
- الفرع الرابع - الجوانب الأساسية لإدارة عملية تقييم الأداء والمعوقات التي تواجهها.

1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 11.
2 - التقرير السنوي عن التنمية في العالم، الصادر عن البنك الدولي بأمريكا، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، جريدة الأهرام القاهرة، 1997، ص: 3.

1.1.2 الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه:

هناك عدة مسميات لتقييم الأداء الوظيفي منها تقدير الكفاية، تقرير الكفاية، تقدير الأداء، تقدير الجدارة، أو الكفاية⁽¹⁾ وعلى الرغم من تعدد الآراء حول تعريف تقييم الأداء أو تقارير الكفاية إلا أنه لا يخرج عن كونه أحد الوسائل التي يمكن من خلالها إصدار حكم موضوعي عن أداء الفرد العامل⁽²⁾، وهنا يجدر بنا الإشارة إلى توضيح الاصطلاح اللغوي، والفهمي لتقييم الأداء.

أولاً: في الاصطلاح اللغوي:

يقصد بكلمة التقييم: قيم الشيء تقييماً: قدر قيمته.

والتقويم " قوم المعوج عدله وأزال عوجه والسلعة سعرها وثنمها، ويقال قوم الشيء قدر قيمته"⁽³⁾ أما في مختار الصحاح⁽⁴⁾ كلمة (التقويم): مأخوذة من الفعل "قَوّم" بمعنى "وَزَن" ويقال قوم الشيء، بمعنى قدر قيمته وأصلحه "وقوم" الشيء تقويماً فهو قويم أي مستقيم، وقوم الشيء "ثقفه" أي جعله يستقيم ويعتدل ومنه تقويم السلعة: أي قدر ثمنها وسعرها⁽⁵⁾.

وفي حالة الاستناد إلى الفرق اللغوي يمكن القول بأن التقييم مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم، حيث إن عملية التقويم يتم فيها قياس الأداء الفعلي، والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالمقارنة تتمكن الإدارة من تقييم الإداء الفعلي وتحديد أوجه القصور أو الانحرافات.

-
- 1 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص: 19 .
 - 2 - أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص: 217.
 - 3 - ينظر: مذكور، إبراهيم وآخرون، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1997، ص: 521.
 - 4 - ينظر: الرازي، محمد أبو بكر، مختار الصحاح، مؤسسة علوم القرآن الكريم، دمشق، 1984، ص: 150.
 - 5 - ينظر: رضا، أحمد العلامة اللغوي، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، دار مكتبة الحياة، بيروت، 1960، مشار إليه في ساري، عبد المنعم مختار، النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة عدن، 2006، ص: 32.

أما بخصوص مرحلة التقويم، فهي مرحلة يتم فيها عملية العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم، وقد تقوم الإدارة بالمعالجة من خلال توجيه وإشراف أفضل أو تحسين وسائل حفز الموظفين أو الترقية أو تطبيق أسلوب الجزاءات في حالة المخالفة⁽¹⁾.

ثانياً: في الاصطلاح الفقهي:

هناك تعريفات متعددة لتقييم الأداء الوظيفي، وستعرض الباحثة لها على النحو الآتي:

لقد عرف (ثابت تقييم الأداء بأنه يتم بقياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور⁽²⁾، وذكر بربر⁽³⁾ في حديثه عن نظام تقييم الأداء أن هذا النظام ما هو إلا عبارة عن عملية تقدير وتقييم منظمة ومستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، ويضيف كل من (Bratton & Glod)⁽⁴⁾ إن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن أداء الفرد العامل وسلوكه السابق والحالي، ومراجعة هذه المعلومات، بالشكل الذي يمكن من خلاله تحليل قدرات هذا الفرد وجهوده، واتخاذ القرار المناسب بشأن مستقبله الوظيفي، كما وضح (Aswathappa)⁽⁵⁾ أن عملية تقييم أداء العاملين يجب أن تتم بطريقة منظمة، بحيث يتم قياس أداء كل فرد يعمل في المنظمة المعنية من عدة جوانب، منها ما يتعلق بمدى معرفة الفرد للعمل الذي يقوم به، ومنها ما يتعلق بالقدرات التي يتمتع بها، والتي قد يكون منها قدراته الإشرافية والقيادية،

-
- 1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص 21
 - 2 - ينظر: ثابت، زهير، برنامج التقييم الفعال لأداء الموظفين، المنعقد من 20-24/7/2002، اليمن، 2002. مشار إليه في ساري، عبد المنعم مختار، النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة عدن، اليمن، 2006، ص:33.
 - 3 - ينظر: بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص: 125.

4- Bratton, J. & Gold, **Human Resource Management: Theory & Practice**, London: Mac Milan Press LTD, 1999, p: 419.

5 - Aswathappa, K. **Human Resource & Personnel Management**, Text & Cases, New Delhi: Mc Graw-Hill Publishing Company, 2003, p: 199.

وبراعته في العمل، ومقدرته على التعاون مع الآخرين وإصدار الأحكام، وفي تعريف آخر ذهب البعض إلى أن التقييم يعني قياس الإنتاجية للتعبير عن إنتاجية الوحدة وقياس إنتاجية عنصر العمل والعنصر البشري⁽¹⁾، وهناك تعريف آخر لتقرير الكفاية، فقد عرفه الحبسي بأنه نظام وضع للحكم على قدرة الموظف واستعداده للعطاء والتقدم، ومدى سلامة تعيين الشخص في وظيفة ما ومعرفة الإدارة لأوجه النقص في الموظف، وبالتالي علاج ذلك، بالإضافة إلى الأهداف الأخرى، منها الترقية والجزاء⁽²⁾، أما محمد، فقد عرف تقرير الكفاية بأنه نظام تفرضه حتمية الوظيفة الرقابية لتقييم أداء العاملين وقياسه وفقاً للأبعاد الوظيفية أو المعايير الإدارية التي يجب أن تؤدي بها الوظيفة للحكم على مدى فعالية الموظفين وكفاءتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، على أن يتم في فترات زمنية مناسبة تعكس الصورة الواقعية للأداء الفعلي، وينبغي أن يتم وفقاً لإجراءات تضمن الحياد والواقعية والموضوعية، ويكون على درجة من المرونة للتكيف مع كافة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، وتأثره بالاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال تقييم الأداء⁽³⁾.

أما طامنة، فقد عرفه بأنه عملية مستمرة لتحديد أداء الفرد وقياسه وتطويره في المؤسسات⁽⁴⁾، كما عرفه سلامة بأنه عملية مقياس لمستوى أداء الموظف وسلوكياته خلال فترة زمنية معينة⁽⁵⁾. أما الدليل الدليل الإجرائي لإدارة الأداء وتقييمه في ديوان الخدمة المدنية الأردني، فقد أشار إلى أن عملية تقييم الأداء تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات الموظفين، وإبراز الأداء المتميز من خلال

-
- 1 - ينظر: عمر، عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص: 12.
 - 2 - ينظر: الحبسي، يعقوب بن سالمين، تقارير كفاية ضباط الشرطة بين الفاعلية والتطبيق: دراسة تطبيقية مقارنة في القانونين العماني والمصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1993، ص: 11.
 - 3 - ينظر: محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 18.
 - 4 - ينظر: طامنة، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مرجع سابق، ص: 285.
 - 5 - ينظر: سلامة، سهيل فهد، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، العدد 55، السنة 1987، ص: 285.

خلق حالة من التنافس الإيجابي بين الموظفين وتحفيزهم ورفع دافعيتهم بشكل عادل وموضوعي

ينعكس إيجابياً على سوية الأداء العام للدائرة ومستوى الخدمات المقدمة إلى متلقي الخدمة⁽¹⁾.

ويتضح من التعريفات السابقة أن عملية تقييم الأداء تركز على:

1. أنها تتطلب وجود معايير ومعدلات لقياس أداء الفرد، والحكم على مستوى أدائه وسلوكه.
2. ضرورة توفر صفات ومهارات معينة في الموظف.
3. أن نتائج تقييم الأداء يبنى عليها اتخاذ قرارات وظيفية مستقبلية كالترقية، والنقل، والفصل، والتعيين، والمكافآت.

4. مدى تحقيق الموظف للأهداف المطلوبة منه والمرتبطة بالهدف العام للمنظمة.

5. مدى التوافق والتطابق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للموظف.

6. تلتقي جميع التعريفات حول محور واحد وهو أن تقييم الأداء يركز على أمرين رئيسيين هما: قياس

الأداء الفعلي للموظفين في وقت معين، والحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنته مع

معايير الأداء المطلوبة من الموظف.

أما من وجهة نظر الباحثة، فعملية تقييم الأداء هي عملية إدارية متطورة ومستمرة تهدف إلى قياس

أداء الموارد البشرية في المنظمة، لتحديد نقاط الضعف بالدرجة الأولى والعمل على معالجتها، ونقاط

القوة والعمل على تنميتها وتطويرها، وذلك من خلال معايير تتضمن عناصر ومؤشرات إجرائية

واضحة ودقيقة تقيس أداء الموظفين بدقة وموضوعية، وتؤدي إلى خلق عناصر التميز الوظيفي بين

الفئات الوظيفية المختلفة مما يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها، وعليه،

سأوحد هذا المفهوم باستخدام مصطلح تقييم الأداء في البحث، لتلافي الوقوع في سوء الفهم.

1 - ينظر: الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية، صادر بموجب المادة 24 من تعليمات إدارة

وتقييم الأداء العام، المملكة الأردنية الهاشمية، ديوان الخدمة المدنية، 2007، ص: 7.

1.1.1.2 أهداف تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظرا للفوائد التي يؤديها التقييم من خلال تطبيقه على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية، بعيدا عن التحيز والمحسوبية والتمييز، وسابقا كان نظام تقييم الأداء يصمم بشكل رئيسي، لإخبار الموظفين عن أدائهم خلال فترة ماضية وذلك لجعلهم يعرفون فقط كم يستحقون من الزيادة في الأجرة⁽¹⁾ أما في الوقت الحاضر فإن تصميم نظام تقييم الأداء يهدف إلى معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار من خلال برامج التدريب والتطوير التي تعدها المنظمة لتحقيق ذلك مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمات⁽²⁾، وبناء عليه، فهناك العديد من أهداف تقييم الأداء ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

1.1.1.1.2 أغراض التوجيه والإرشاد:

من الوسائل الهامة لحث الموظف على تحسين مستوى أدائه، معرفته بجوانب التفوق أو جوانب الضعف، ليقوي الأولى، ويتغلب على الثانية، الأمر الذي يبين أهمية تقارير تقييم الأداء الوظيفي⁽³⁾، وأغراض التوجيه والإشراف ترتبط بوظيفة الرقابة، فالرقابة تتكون من ثلاثة أجزاء، وهي تقييم الأداء ونتائجه والنظام الجيد لتقييم أداء العاملين، ويتم قياس هذا الأداء بالنسبة لكل فرد داخل المنشأة والقيام بالتغذية المرتدة إلى الرؤساء والمديرين حتى يمكن اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة، ولهذا فيعتبر نظام تقييم الأداء أداة رقابية للإدارة على

1 - Decenzo, David, A. & Stephen, P. Robbin, **Human Resource management**, op.cit, p: 281.

2 - هيجان، عبد الرحمن بن حمد، من تقويم الأداء الفردي إلى تقويم الأداء الجماعي: نظرة متوازنة تجربة القطاع الخاص وإمكانية الاستفادة منها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 30، العدد 2، 1997، ص: 28.

3 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص: 22.

جميع المستويات والوظائف الإدارية المختلفة⁽¹⁾، ومما يزيد من فاعلية تقييم الأداء دورها في التوجيه والإرشاد، وما لها من أثر مستقبلي على تعديل مسار الموظف إلى المسار والاتجاه السليم⁽²⁾.

2.1.1.1.2 تخطيط القوى العاملة:

هي عملية يلزم لأدائها بطريقة سليمة توفر العديد من المعلومات عن العاملين وقدراتهم، ومعرفة مجالات الخبرة لكل موظف، والجهد الذي يمكن بذله، وقد ترجع أسباب قصور أداء بعض العاملين إلى عدم انسجامهم مع متطلبات وظيفتهم وأنهم أكثر صلاحية وفاعلية في وظائف أخرى⁽³⁾. وقد أشارت العديد من الدراسات نحو علي⁽⁴⁾، بوسنييه والفراسي⁽⁵⁾ إلى أن عملية تقييم الأداء إذا ما تم إنجازها بفاعلية في تزويد المنظمة بمعلومات قيمة قد تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية التي تحتاج لها المؤسسة في المستقبل، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء هي المرشد، لتحديد هيكل العمالة في المؤسسة، وتحديد الأعداد اللازمة منها، كما أن تقييم الأداء يصب في صلب إعادة تجديد سياسات إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العامة، وذلك من أجل توفير إدارة أكثر ديناميكية للمسار الوظيفي، وللمعلومات حول الموظفين، وهذا كله من أجل تحسين أداء الإدارة بشكل عام.

3.1.1.1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية العاملين:

إن نظام تقييم الأداء أو تقرير الكفاية من العوامل المساعدة في إحداث التطور والتنمية في أداء العاملين، وذلك بالاعتماد على درجة القوة والرقابة المتبعة من الأداء، لتقييم أداء

1 - الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الجامعة، القاهرة، 1987، ص: 184.

2 - محمد، احمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 33.

3 - مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص: 333.

4 - علي، عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 243.

5 - بوسنييه، الصديق منصور والفراسي، سليمان، الموارد البشرية، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص:

العاملين في ضوء الأهداف الموضوعية وإمكانية تحديد هذا الأداء⁽¹⁾، إضافة إلى أن التقييم الدقيق يساعد في تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف عند العاملين من حيث المهارات الفنية والإدارية، فضلاً عن أنه يساعد في الحكم على مدى سلامة البرامج التدريبية المستخدمة ونجاحها لرفع الكفايات وإكساب المهارات الإدارية المختلفة⁽²⁾ وقد أشار الفارسي⁽³⁾ إلى أن نظام تقييم الأداء لا يقتصر على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وإنما في الكشف عن القدرات والطاقات الموجودة لديهم، والعمل على توظيفها لزيادة مستوى الأداء، ويتمثل التوجه الحديث في استخدام الأداء المؤسسي وتقييمه بالتركيز على تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء، لهذا فإن الضرورة تقتضي التعرف على عناصر تقييم الأداء المؤسسي وتشخيص عناصر الأداء وجوانبه المختلفة، وبالتالي تحديد نقاط قوته والعمل على تطويرها، وجوانب الضعف والعمل على معالجتها.

4.1.1.1.2 اتخاذ القرارات الإدارية:

تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد مدى كفاية الأفراد العاملين لديها ومدى فاعليتهم، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تتعلق بمن يستحق الترقية، أو النقل، إضافة إلى تحديد الأفراد الذين يمكن الاستغناء عنهم، لأن أداءهم لن يتحسن على الرغم من إخضاعهم للتدريب المطلوب⁽⁴⁾، وقد أشار صالح⁽⁵⁾ إلى أن المؤسسات تلجأ إلى استخدام نتائج تقييم الأداء كأساس تبنى عليه القرارات المتعلقة بعملية تحديد الزيادات في الأجور والمكافآت والعلاوات

1- يس، سعيد، إستراتيجية التغيير، مركز وايد سيرفس، القاهرة، 1994، ص: 188.

2- البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 30.

3- بوسنيينة، والفارسي، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 377.

4 - Anthony, w.p. & Perrew, p.L. **Human Resource Management**, New jersey: Dryden Press: Harcourt Brace College Publisher, 1999, p: 269.

5- صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 138.

التي يمكن أن يحصل عليها العاملون، مما يمكنها من وضع نظام عادل للأجور والحوافز، والتأكيد على أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بصورة عادلة أثناء تقييم أدائهم⁽¹⁾، إضافة إلى أن غياب المقاييس والمعايير الواضحة لقياس أداء العاملين ينتج عنه صعوبة في إصدار أحكام مقارنة بين المقيمين، وعلى الإدارة أن تقوم بوضع مقاييس ومؤشرات ومعايير يمكن بها تحديد نتائج تدعم عملية التقييم وتحد من الجدل بقدر المستطاع⁽²⁾.

5.1.1.1.2 رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم:

وذلك عند شعور الأفراد بأن جهودهم وطاقاتهم التي يبذلونها في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من الإدارة العليا، مما يؤدي إلى جو من العلاقات الحسنة بين الإدارة والموظفين، وخلق ثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة⁽³⁾، إضافة إلى أن من بين أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة من تطبيق نظام تقييم الأداء هو زيادة دافعية العاملين وتحسين روحهم المعنوية، وعندما يشعر الفرد بأن الجهد الذي يبذله سوف يخضع إلى التقييم الموضوعي، وأن نتائج التقييم هذه سوف يترتب عليها اتخاذ قرارات هامة مرتبطة بمستقبله الوظيفي، فإن هذا الفرد سيندفع نحو بذل أقصى طاقاته، لتأدية عمله على أحسن وجه، لكسب رضا رؤسائه، والفوز بالمكافآت والعلاوات التي تمنحها المنظمة لموظفيها وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين نحو العمل⁽⁴⁾.

1- Cherrington, David, **The Management of Human Resources**, 2nd edition, New jersey: Prentice Hall, 1995, p :276.

2- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص: 33.

3- زويلف، مهدي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص: 192.

4 - French, w.L. **Human Resources Management**, Boston: Houghton Mifflin Company, 2003, p:367.

6.1.1.1.2 تحقيق الأهداف المرتبطة بنتائج الأعمال:

إن آثار تقييم الأداء لن تنعكس على الفرد من حيث حصوله على العلاوة أو الترقية فقط بل سينعكس أيضا على نتائج الأعمال في المنظمة حيث تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين في ضوء النتائج والإنجازات التي يحققها كل فرد على مستوى الوظيفة أو مجموعة وظائف في ضوء أهداف مطلوب تحقيقها، ويتم تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية وفقا للمستويات التنظيمية⁽¹⁾.

وهكذا نستنتج أن أهمية تقييم الأداء وآثاره تظهر من خلال ارتباط هذه الآثار بالأهداف ونتائج الأعمال وعليه فإن تحديد الهدف هو الخطوة الأولى التي يجب اتخاذها وإجرائها، لاتباع منهج تقييم الأداء على أساس النتائج، ويضيف Bavon إلى عدة أهداف أخرى نذكر منها⁽²⁾:

1. أن تقييم الأداء يهدف إلى نشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط.

2. تمكين الموظفين، وهذا يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية لهم ومحاسبتهم على النتائج وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم ومستوى إنجازهم.

3. أن تقييم الأداء ضروري لإصلاح الجهاز الإداري للدولة، خاصة وأنه قد أصبح سائداً في الوظيفة العامة فكرة عدم وجود تمييز بين الموظفين ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المنخفض، فالكل يعاملون بالمعاملة نفسها، لذلك فمن الضروري إيجاد نظام يحدد الفروق بين الأفراد، ومن ثم تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع كل موظف حسب مستوى أدائه⁽³⁾.

1 - الحموي، حسين محمد، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص: 23.
2 - Bavon, Aloysius, **Innovations in Performance Measurement Systems: A comparative perspective**, International journal of public Administration, 1995, pp: 491.
3 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 11.

ويستعرض كل من (السالم وحرشوش) (1) الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء من خلال التركيز على ثلاثة مستويات للأهداف على النحو التالي:

المستوى الأول: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة

1. خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العملية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد المؤسسة عن احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية وليست عملية أو موضوعية.
2. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكافية، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
3. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
4. تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

المستوى الثاني: أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين، والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل، لا سيما عندما يطالب المدير أو المشرف من جهة إدارية بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

1. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
2. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

1 - السالم وحرشوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، مشار إليه في المري، سحيم عبد الهادي، اتجاهات موظفي الوزارات القطرية نحو قانون الخدمة المدنية لسنة 2001: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص: 47.

3. الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

المستوى الثالث: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم في أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يفوزون بالمكافآت ويتفادون إيقاع العقوبات.

وقد أشار زويلف إلى ذلك قائلاً: (ن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات ستؤثر على مستقبل الفرد في العمل، وعليه فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً)⁽¹⁾.

2. تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة، مثل الاحتياجات التدريبية ورفع الروح المعنوية كوسائل لتطوير سلوك الموظفين وتمييزهم وتحسين أدائهم².

وترى الباحثة مما تقدم أن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية هامة يترتب عليها الكثير فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه لتضمن لنفسها السير نحو التميز وإمكانية التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وعليه فإن العنصر البشري المكون للمؤسسات هو عنصر أساسي، لذا ينبغي يكون فاعلاً، وفاعليته لا تتحقق إلا إذا كان هناك عملية تقييم أداء موضوعية عادلة، وأن يقتنع جميع المدراء في المؤسسات بأنه بدون عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تتجح أية خطة للمعلومات والمسار الوظيفي، ولا حتى أية سياسة تتعلق بالموظفين والمنظمة ذاتها.

1 - زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 194.

¹ - السالم وحرشوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، مشار إليه في المري، اتجاهات موظفي

الوزارات القطرية نحو قانون الخدمة المدنية لسنة: 2001، مرجع سابق، ص: 48-49.

2.1.2 الفرع الثاني: طرق قياس الأداء وأساليب تقييمه وشروط استخدامها:

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تستخدم في تقييم أداء الموظفين وقد ذهب بعض الباحثين ومنهم: هوانة⁽¹⁾، السامرائي⁽²⁾ Anthony⁽³⁾ وغيرهم إلى تصنيف هذه الطرق والأساليب إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة لقياس الأداء، ويمكن القول: إن تفضيل استخدام طريقة معينة على أخرى تعتمد على مدى توافر مجموعة من الخصائص، كالموضوعية والسرعة في تقييم الأداء، والقدرة على إظهار مواطن القوة والضعف لدى الأفراد المقيمين، وسهولة الاستخدام، وسنتعرض لبعض الطرق الأكثر شيوعاً في قياس تقييم الأداء على النحو التالي:

1 - هوانة، وليد، تقييم الأداء بين الذاتية والموضوعية، الإدارة العامة، العدد 49، 1986، ص: 30 .

2 - السامرائي، مؤيد عبد، إدارة الأفراد : مدخل تطبيقي، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، 1990، ص: 216.

3 - Anthony, w.p. & Perrew, p.L. **Human Resource Management**, op.cit., p: 388.

1.2.1.2 الطرق التقليدية القديمة وتتضمن:

1.1.2.1.2 الأساليب المقارنة: التي تعتمد على مقارنة أداء العاملين كل منهم بالآخر وهذا يخلق روح

المنافسة بينهم⁽¹⁾، ويمكن أن تنفذ بالأساليب الآتية:

أ- طريقة الترتيب البسيط: وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم⁽²⁾ وتعد طريقة الترتيب البسيط من أقدم طرق تقييم الأداء، ويتم فيها ترتيب الأفراد الخاضعين للتقييم ترتيباً يندرج من الأفضل إلى الأضعف، أو العكس، وقد تكون حسب مستوى أدائهم العام، وكفاءتهم أيضاً وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم، إضافة إلى انخفاض تكاليفها إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلاً ويصعب إذا كان عددهم كبيراً⁽³⁾ وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (1)، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير، وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة⁽⁴⁾، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الموظفين كبيراً، بالإضافة إلى اعتمادها على الحكم الشخصي للرئيس (المقوم) الذي يجعلها عرضة للتحيز وعدم الموضوعية، وهذا فضلاً عن افتقارها إلى معايير واضحة محددة يتم ترتيب الموظفين بناءً عليها، وذلك بسبب تأثيرات الهالة أو التأثيرات المتعلقة بطبيعة العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين⁽⁵⁾ وقد يتجلى أثر العيوب الموجودة في طريقه الترتيب البسيط بشكل واضح بالنسبة للأفراد ذوي الأداء المتوسط،

1 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص: 28.

2 - الصواف، محمد ماهر، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ومصر، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، 1992، ص: 12.

3 - Anthony,., **Human Resource Management**, op.cit., p:388.

4 - الصواف، محمد ماهر، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ومصر، مرجع سابق، ص: 12.

5 - شاهين، علي، مقارنة حول تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: نموذج سورية ومصر: دراسة تحليلية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 20، 1997، ص: 141.

حيث تعجز هذه الطريقة عن التمييز بين أداء هؤلاء الأفراد، وهنا يقتضي الأمر أن نبحث عن طريقة أخرى تكون أكثر موضوعية للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية عن أداء الأفراد⁽¹⁾.

ب. طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة):

ويتم عبر هذه الطريقة تقييم أداء الأفراد من خلال تقسيم الأفراد في إدارة واحدة، أو قسم واحد إلى أزواج، ومقارنة كل فرد مع الآخر بناءً على قدرة كل منهما على أداء العمل نفسه، ثم القيام بترتيب الأفراد على أساس عدد المرات التي اختير فيها كل منهم بأنه الأفضل، ليتم بعد ذلك تحديد أي الفردين كان الأفضل من الآخر⁽²⁾ ويمكن استخدام الجدول التالي، لتسهيل عملية المقارنة، حيث يمنح الأفضل كفاءة علامة (+) ويمنح الأقل كفاءة علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين.

الجدول رقم (1): طريقة المقارنة المزدوجة بترتيب الموظفين بين أفضل الموظفين وأسوأهم:

الموظفون	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)	الموظف (د)
الموظف (أ)		-	-	-
الموظف (ب)	+		-	-
الموظف (ج)	+	+		-
الموظف (د)	+	+	+	
المجموع	3+	2+	1+	-3
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: الصواف، محمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

وتتميز هذه الطريقة بميزة قد تجعلها أكثر فاعلية من الطرق السابقة في قياس أداء الأفراد، والتي تتمثل في أنه لو قام أكثر من شخص بعملية المقارنة التي تجري فيها، فإنهم في الغالب سوف يتوصلون إلى النتائج نفسها تقريباً، ويلاحظ أن هذا الأسلوب سوف يؤدي إلى أحكام نسبية عالية من الأفراد، غير أنه يصعب تطبيقه إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنةهم كبيراً وتوضح طريقة المقارنة التالية عدد المقارنات المطلوب إجراؤها إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنةهم = (ن) فإن عدد المقارنات

1 - بوسنينة، والفارسي، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 387.

2- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, New jersey: Prentice Hall, 2000, p: 327.

الإجمالي سيكون ن(1-2)/2 فإذا كان عدد الموظفين (20) فإن عدد المقارنات اللازمة هي 20
(1-20)/2=190، ويؤخذ على هذه الطريقة أن نجاحها يتوقف على صغر عدد الموظفين المطلوب
تقييمهم، إضافة إلى عجزها عن الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة (1)

2.1.2.1.2 طريقة الأحداث الحرجة:

تشير طريقة الأحداث الحرجة إلى أن الرئيس المباشر يتولى مهمة الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء
الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل
موظف، على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء
الموظفين⁽²⁾، بالإضافة إلى هذا، فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها
وتصنيفها، فيمكن عن طريقها إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة
عامة، والمعلومات المفيدة في وضع أهداف البرامج التدريبية وتحديدها بصفة خاصة⁽³⁾ ولضمان
فاعلية هذه الطريقة فإنه يجب أن لا يركز المقيم على الحدث الذي يظهر أثناء تنفيذ الفرد لعمله،
وإنما على تصرفات هذا الفرد وسلوكياته خلال مواجهته لهذا الحدث، والإفادة من تجربة المرور به⁽⁴⁾.

-
- 1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 61.
 - 2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 41.
 - 3 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 65.
 - 4 - بلوط، حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 382.

وتبرز مميزات هذه الطريقة في أنها تساعد في تحسين مستوى الإشراف لدى الرؤساء، وتمكنهم من ملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل دقيق، وتساعد كذلك في أنها تقلل من التحيز الذي قد يحدث في عملية التقييم⁽¹⁾.

أما عن عيوب هذه الطريقة فهي:

1. تتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة من المقوم في متابعته، وملاحظة أداء الموظفين، وتسجيل المواقف الإيجابية والسلبية في أدائهم أثناء فترة التقييم.

2. قلة درجة الموضوعية في عملية التقييم، إذا إن المواقف السلبية التي يتم تسجيلها في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة، يتم تلافيها من الموظف فيما بعد، ومع ذلك يتم تسجيلها في قائمة التقييم، ويقم الموظف بناءً عليها⁽²⁾.

3. تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها، وتتطلب توافر قدرات التحليل والمثابرة لدى المقيمين من أجل تسجيل الأحداث، إضافة إلى أنها مكلفة من الناحية المادية⁽³⁾.

وترى الباحثة أن هذه الطريقة تخلق حالة من التوتر لدى الأفراد المقيمين نتيجة معرفتهم أنهم تحت مراقبة دائمة من رؤسائهم، وخشية تسجيل أخطاء يمكن تفاديها مستقبلاً، لذا لا أؤيد أن تكون طريقة الأحداث الحرجة هي الأصل في التقييم ويمكن أن تعتبر طريقة فرعية، حيث لأن هذه الأحداث قد تحدث في ظروف مؤقتة وعابرة.

3.1.2.1.2 طريقة التقارير الحرة:

1 - أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 239.

2 - عباس، سهيلة محمد، قياس كفاءة الأداء للعاملين المدنيين بالدولة، مطبعة زمزم، رمل الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 256.

3 - شاهين، علي، مقارنة حول تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: نموذج سورية ومصر: دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص: 143.

وهي تقوم على تكليف الرؤساء بكتابة تقرير دوري عن كل مرؤوس، وهنا يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء موظفيه⁽¹⁾، ويشار إلى هذه الطريقة أحياناً باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة، حيث إن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعبارته الخاصة عن تقييمه، لأداء مرؤوسيه وقدراتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة⁽²⁾ ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً أكبر من الوقت الذي يمكن أن ينفق عادة في التقدير، لذا يبدو أن هذه الطريقة غير موضوعية، وتحتاج وقتاً وجهداً ورئيس لديه القدرة على التفكير والتحليل لقياس أداء الأفراد⁽³⁾.

2.2.1.2 الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

ظهرت الطرق الحديثة للتقييم نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية، وساعد على شيوعها تطور مدارس الإدارة، ونضوج العلوم السلوكية الحديثة لعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وتطبيقاتهما في الإدارة، وقد لجأت مؤسسات عديدة إلى استخدام هذا النوع من الطرق لأنها تساعد وبشكل كبير في تنمية قدرات الأفراد وتطوير قدراتهم نحو تحقيق الأهداف التي تنشدها هذه المؤسسات⁽⁴⁾، ومن هذه الطرق ما يلي:

1.2.2.1.2 طريقة مقياس التوقع السلوكي (الركائز السلوكية):

-
- 1 - الصواف، محمد ماهر، تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ومصر، مرجع سابق، ص: 15.
 - 2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 33.
 - 3 - ساري، عبد المنعم مختار، النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة عدن، اليمن، 2006، ص: 120.
 - 4 - الهيتمي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص: 208.

يمكن تسميتها أيضا بالنماذج المرتكزة على أنماط السلوك الوظيفية، أو مقياس التدرج على أساس سلوكي، تعتمد هذه الطريقة على تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامه محددة مسبقا، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح الأداء ووصفه، وآخر يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء⁽¹⁾، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

الجدول رقم (2)

مقياس التدرج على أساس سلوكي (مشرف في قسم الإنتاج)

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء ممتاز	متابعة أداء الموظفين وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم.
أداء جيد	تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي أعطال أو مشاكل.
أداء متوسط	تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
أداء مقبول	تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
أداء ضعيف	عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوى من طرف المرؤوسين.

المصدر: عباس وآخرون: 1999، ص 258.

إضافة إلى أن هذه الطريقة تستند عند تصميم مقاييس الأداء على أسلوب الأحداث الحرجة والتدرج البياني واستخدام هذه الطريقة يهدف إلى مساعدة الرؤساء في الحكم الصحيح على أداء مرؤوسيه، وبالتالي تصبح هذه الركائز ذات فائدة كبيرة⁽²⁾ وتساعد كذلك في توفير معلومات مرتدة إلى العاملين عن أدائهم، مما يساعد على تعديل سلوكياتهم⁽³⁾ وتساعد أيضاً على تقليل الأخطاء المترتبة على

1 - عباس، سهيلة محمد، قياس كفاءة الأداء للعاملين المدنيين بالدولة، مرجع سابق، ص: 258.

2 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 73.

3 - المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الإبراهيمية: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 428.

عملية التقييم، وذلك بسبب تحديدها لأبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقوم، إضافة إلى تقليل الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين نظراً لأن تصميم المقياس يكون من قبلهم⁽¹⁾.

أما عن عيوب هذه الطريقة، فإنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من أجل تطويرها وتنفيذها⁽²⁾ إضافة إلى أنها غير عملية في الحالات التي يكون فيها تنوع في الوظائف، بحيث أن كلاً من هذه الوظائف بحاجة إلى تطوير نماذج سلوكيه خاصة، على الرغم من ذلك، فقد ذكر كل من بارناردين وآخريين⁽³⁾ أن هذه الطريقة هي المرشحة بشكل كبير للاستخدام في المستقبل، لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات. وترى الباحثة أن الرئيس المباشر (المقيم) يجب أن يتمتع بقدرة تحليل الأوضاع النفسية للأفراد المقيمين، وفهمها ليتم التوصل إلى نتائج تقييم أداء أكثر فاعلية.

2.2.2.1.2 طريقة الإدارة بالأهداف:

معظم طرق تقييم الأداء السابقة تركز بشكل أساسي على سلوك الفرد وشخصيته في تقييم أدائه وإنجازه، في حين أن الإدارة بالأهداف باعتبارها مدخلاً حديثاً نسبياً في تقييم الأداء تسعى إلى التركيز على فكرة مؤداها " العبرة بالنتائج في ضوء الأهداف المتفق عليها " بمعنى أن الرئيس المباشر يهتم فقط بما استطاع الأفراد أن يحققوه من نتائج دون الالتفات إلى صفاتهم أو سلوكياتهم⁽⁴⁾ وتهدف طريقة (MBO) إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ العمل وظروفه المناسبة، ويمكن تنفيذها بإتباع عدة خطوات رئيسية، مفادها ما يلي:

1 - عباس، وآخرون، قياس كفاءة الأداء للعاملين المدنيين بالدولة، مرجع سابق، ص: 260.

2 - Anthony. & Perrew. **Human Resource Management**, op.cit., p: 388.

3 - Bernardino, H. John & Patrice, smith, **A clarification of some Issues Regarding The Development and use of Behaviorally Anchored Rating Scales**, Journal of Applied Psychology, 1981, p:158.

4 - ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 301.

أ. في بداية كل دورة تقييم للأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء الأفراد⁽¹⁾، وذلك من خلال المقابلة بين كل من الرئيس والمرؤوس، لتحديد الوظائف الرئيسية لكل مرؤوس، وتحديد مجالات الأداء والمعايير، لتحقيق الأهداف، ومن الضروري هنا قيام الرؤساء بشرح الأهداف المطلوبة لمرؤوسيه مع شرح السبل الكفيلة التي تساعد على تحقيقها على شكل خطة متفق عليها⁽²⁾.

ب. يقوم الرئيس مع مرؤوسيه بوضع ترتيب زمني مسبق لفترات الأداء والتنفيذ للعمل والخطة، بحيث يتسنى للفرد معرفة ماذا يؤدي من عمل عندما يقوم بأداء عمله، وماذا أنجز، وماذا تبقى من عمل يجب عليه القيام به⁽³⁾.

ج. يجتمع الرئيس والمرؤوس على فترات في أثناء التقييم للوقوف على مدى تقدم مرؤوسيه، وتحديد العقبات والمعوقات التي تحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف، فهي خطوة مراقبة ومراجعة مستمرة للتأكد من مدى تقدم الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تم وضعها⁽⁴⁾.

د. مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقاً، وتحديد الانحرافات، والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرؤوسين، لتفاديها في المستقبل من خلال وضع خطط مستقبلية لازمة لمعالجة نواحي الضعف التي ظهرت في أداء الفرد، وكذلك الاتفاق على تطوير أهداف جديدة⁽⁵⁾.

وتتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، وتساعد هذه الطريقة أيضاً في التقليل من الخوف والتوتر الذي يشعر به الأفراد من عملية التقييم وزيادة الرضا

1 - محمد، احمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 67.
2 - البدارين، رانيا، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 46.

3 - ساري، عبد المنعم، النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي، مرجع سابق، ص: 122.
4 - Casico, W.f. **Managing Human Resources: Productivity Quality of Work life, profits**, New York: Mc Graw Hill, 1995, p: 287.
5 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 43.

الوظيفي لديهم، لشعورهم أن لهم تأثيراً على تنفيذ عملية تقييم أدائهم، كما تحقق فهماً مشتركاً من كل من المرؤوسين والرؤساء تجاه المجالات التي تخلق فرص النجاح⁽¹⁾.

ومن العيوب التي تؤخذ على هذه الطريقة، عدم وجود الأشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى أن الموظف المراد تقييم أدائه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه النتائج⁽²⁾، إضافة إلى عدم صلاحيتها للتطبيق على جميع الوظائف وخاصة تلك الوظائف ذات الأنشطة المتداخلة التي لا يمكن فيها الفصل بين الأداء الفردي والأداء الجماعي⁽³⁾.

كما أنها تستنفذ وقتاً طويلاً من أجل تطويرها، وحجماً كبيراً من المستندات والأوراق المتداولة، وترى الباحثة أن هذه الطريقة تعتبر من المداخل الحديثة والهامة في علم الإدارة، ولها مصداقيتها وقيمتها العلمية والعملية، ومن المحتمل التغلب على عيوبها وذلك بالاعتماد على مديري المديرية في الدوائر، واجتماعهم مع مرؤوسيهم لضمان وضوح الرؤية والأهداف والنتائج المراد تحقيقها.

3.2.2.1.2 مراكز التقييم الإداري:

تعتبر مراكز التقييم من أرقى طرق الاختبارات النفسية وأساليبها واختبارات الأداء حيث تهدف إلى الكشف عن القدرات الحالية والاستعدادات المرتقبة لدى الأفراد⁽⁴⁾.

وتعود نشأة هذه الطريقة إلى الربع الأول من القرن التاسع عشر، حيث ظهرت في المملكة المتحدة، عندما بدأ مجلس الدفاع اختيار ضباط الحرب، استناداً إلى بعض المعلومات المستمدة من بياناتهم الشخصية وإنجازاتهم التي حققوها في أثناء شغلهم للرتب العسكرية التي شغلوها من خلال خدمتهم،

1 - البدارين، رانيا، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 47.

2 - كامل، مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص: 292.

3 - Aswathappa, **Human Resource & Personnel Management**, op.cit., p: 222.

4 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 94.

بالإضافة إلى الحكم الشخصي عليهم، كما ظهرت مراكز التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية في أثناء الحرب العالمية الثانية في اختيار الجواسيس، وفي الوقت الحالي انتشر استخدام مراكز التقييم بشكل كبير جداً، حيث بلغ عدد الشركات الأمريكية التي تستخدمها أكثر من 2000 شركة عام 1985 وقد يعود ذلك إلى مصداقيتها العالية ودقتها وفعاليتها⁽¹⁾.

ومراكز التقييم تقيس القدرات الحالية بحيث تؤهل الموظف لشغل وظيفة ما تتطلب تلك القدرات التي يمكن التعبير عنها كمجموعة مترابطة من السلوك والتصرفات ومن الأمثلة على هذه القدرات:

1. الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور.

2. القدرة على التصرف وابتكار حلول للمشكلات.

3. الثقة بالنفس للوصول إلى الهدف⁽²⁾.

وتستخدم طريقة مراكز التقييم في المنظمات العالمية كوسيلة لاختيار القياديين، وتطوير القدرات الإدارية والقيادية للمديرين⁽³⁾، وتتم عملية التقييم عبر هذه الطريقة من خلال القيام بحصر المرشحين أو الموظفين الجدد، لتولي وظائف أعلى، وتصنيف السلوكيات التي ظهرت خلال أداء المرشحين، وذلك في أثناء مقابلات شخصية لكل مرشح، وتتم عملية التقييم من خلال مجموعة من المقيمين تم إخضاعهم إلى عملية تدريب خاصة ليقوموا بتقييم مدى توافر السلوكيات التي تم تحديدها في الشخص

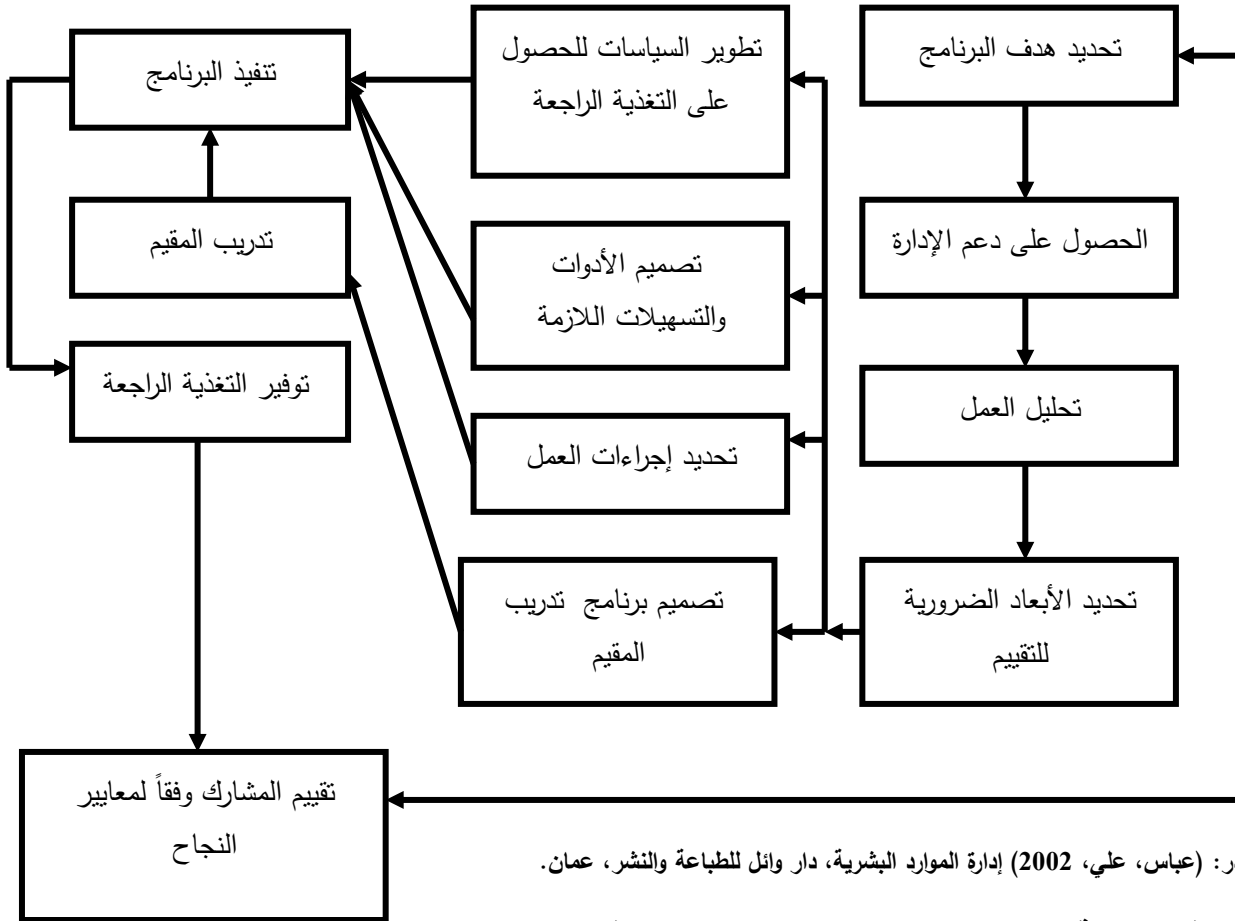
1- William, B. & Keith, Davis, **Human Recourse Management and personnel Management**, 5th edition, USA: Irwhn Mcgaw Hill, 1996, p: 363.

2 - المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص: 11.

3 - أصيل، فوزي عبد الرحمن، طرق اختيار وتقويم الموظفين، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 2000، ص: 137.

المرشح الذي يجري تقييم أدائه،⁽¹⁾ ثم كتابة تقارير عن أداء المرشحين في كل بعد وظيفي ليتم في النهاية تحديد الأفراد المؤهلين للترقية، والأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب أو تطوير خاص⁽²⁾ . ويوضح الشكل رقم (3) المراحل التي تتم من خلالها طريقة مراكز التقييم:

الشكل رقم (1) خطوات طريقة مراكز التقييم



المصدر: (عباس، علي، 2002) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

فوائد هذه الطريقة على مستوى المنظمات والمرشحين، نذكر منها:

1. أن استخدام مراكز التقييم في مرحلة التوظيف يؤدي إلى ترويج المنظمة لنفسها.

1 - ديل، مارجريت ووايلز، بول، تقييم مهارات الإدارة، مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة معروف، اعتدال والزبيدي، خولة، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص: 187.

2 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 106.

2. رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة نتيجة لشعورهم بأن المنظمة تهتم بالتعرف على قدراتهم واستعدادهم وتحاول تنميتها

3. تزود بمعلومات صحيحة وعادلة عن أداء الأفراد للمهام الإدارية، مما يساعد على الكشف عن نواحي القوة ونواحي الضعف الموجودة في أدائهم بصورة أكبر⁽¹⁾.

ورغم العديد من فوائد هذه الطريقة ومزاياها، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات التي تحد من استخدامها في المنظمات، حيث تم الإشارة إلى أن استخدام هذه الطريقة يخلق نوعاً من المنافسة غير الشرعية بين الأفراد الخاضعين للتقييم، وردود فعل سلبية لدى الأفراد الذين يحصلون على تقارير أداء ضعيفة، مما يكون له انعكاس سلبي على مستوى أداء هؤلاء الأفراد⁽²⁾، كما أن هذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً لتدريب المديرين الذين سيشاركون فيها، وبالتالي بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التدريب، وأنها مكلفة من الناحية المادية وذلك نظراً لتعدد التمارين، وتكلفة طباعة التمارين، وبعد مراكز التقييم عن المنظمة⁽³⁾.

شروط استخدام طرق تقييم الأداء:

يتبين لنا من العرض السابق للطرق التي تستخدم لتقييم الأداء، أنه من الضرورة الإشارة إلى بعض الشروط التي يجب مراعاتها عند الاختيار والمفاضلة بين طريقة وأخرى ومن هذه الشروط ما يلي:

1. لا بد من مراعاة عاملي الصدق (Validity) والثبات (Reliability) في طرق التقييم.
2. استخدام أكثر من طريقة من طرق التقييم، لأن ذلك كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب، وضمان قدر من موضوعية التقييم⁽⁴⁾.

1 - البدا رين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 48.

2 - Aswathappa, K. **Human Resource & Personnel Management**, op,cit., P: 226.

3 - أصيل، فوزي عبد الرحمن، طرق اختيار وتقييم الموظفين، مرجع سابق، ص: 137.

4 - شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1990، ص: 107.

3. فحص بعض الطرق التي تم استخدامها عبر الزمن.

4. تأمل الحالات التي تكون فيها الطريقة جيدة ودقيقة، والحالات التي تكون فيها عكس ذلك، أي سيئة وغير دقيقة.

5. تأمل الطريقة قبل تطبيقها مسبقاً.

ومراعاة هذه الشروط سيساعد على اختيار الطريقة المناسبة للقيام بتقييم دقيق وموضوعي لأداء الموظف، خاصة مراعاة الشروط المتعلقة بالأخذ بأكثر من طريقة في التقييم⁽¹⁾.

وهناك تساؤل يطرح نفسه حول ما هي الطريقة المثلى التي يمكن الاعتماد عليها لإجراء تقييم الأداء؟ وهل يكفي لتحقيق التقييم الجيد الاكتفاء بطريقة واحدة أو الاعتماد على أكثر من طريقة؟

ترى الباحثة أن الإجابة عن هذه التساؤلات تكمن في النظر إلى مزايا كل طريقة من هذه الطرق حيث نجد أن هناك مجالاً للمقارنة والمفاضلة بين مختلف الطرق، إذاً هنا يعود اختيار أفضل الطرق إلى الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وإلى الموقف والظروف المحيطة بالمؤسسة، كما يمكن الدمج بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج المطلوب تحقيقها، وطرق الأداء، السلوكيات المطلوبة لأداء الخدمة، والخصائص الشخصية للموظف المطلوب قياس أدائه، والمعايير أو عناصر قياس الأداء التي تجمع بين المعايير المتعلقة بإنجاز الأداء الوظيفي، والمعايير المتعلقة بالسمات الشخصية والسلوك الاجتماعي الوظيفي للموظف، فمثلاً عندما تسعى المنظمة إلى إجراء مقارنة بين الموظفين بهدف الزيادة في الراتب، أو تحديد أي الموظفين أحق بترقية فقد تلجأ إلى استخدام طرق التقييم التقليدية مثل: طرق المقارنات الثنائية أو طريقة التوزيع الإجباري، أو الترتيب، وذلك لأن هذه الطرق أثبتت فاعليتها في تحقيق مثل هذه الأهداف، أما إذا كان الهدف هو زيادة تقبل الموظفين لعملية التقييم، وتقليل التوتر الذي يظهر لديهم بسبب إجراء عملية التقييم، فإن الإدارة تلجأ

1 - Cameron, David, **Performance Appraisal & Review Management Decision**, 1981, p: 7.

إلى استخدام الطرق الحديثة، ومنها الإدارة بالأهداف أو طريقة مراكز التقييم، حيث إن هذه الطرق تسمح للموظفين بالمشاركة في عملية التقييم، وهذا يزيد من رضاهم الوظيفي وتقبلهم لعملية التقييم. وفي الوقت الحالي تستخدم كثير من المنظمات طرق التقييم الحديثة، لأنها تؤدي إلى زيادة السيطرة على الأخطاء التي قد يرتكبها القائمون بعملية التقييم، والحصول على نتائج أكثر موضوعية من عملية التقييم.

وصفوة القول إنه إذا كانت هناك طريقة مثلى وأفضل من غيرها بالنسبة إلى غرض محدود، وفي ظرف معين، فإن رأي المختصين في كل هيئة إدارية هو وحده الذي يستطيع أن يقدم إجابة عن السؤال أي طرق التقييم أفضل؟ أخذاً بعين الاعتبار ظروف المؤسسة والهدف الذي تتوخاه من الطريقة المستخدمة.

3.1.2 الفرع الثالث: إجراءات تصميم خطوات عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات القوى البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه¹، وهناك مجموعة من الخطوط العامة التي يمكن الاسترشاد بها عند وضع الخطوات التي يمكن أن تشمل عليها عملية التقييم أو نظام تقييم الأداء، والتي يمكن إجمالها كما يلي:

1. وضع أهداف قابلة للقياس:

ويتم ذلك بشكل تبادلي بين الرئيس والمروّوس، وقد سبق بحث أهداف تقييم الأداء في الصفحات السابقة من البحث بشكل مفصل².

2. وضع معايير قياس الأداء وعناصره:

تعتبر معايير الأداء المنبع الأول الذي من خلاله يمكن الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد،⁽³⁾ ولقد عرفت معايير الأداء بأنها "المقياس الذي يتم على أساسه تحديد مستوى إنجاز العمل الفعلي من الموظف" وهي تعني بشكل عام تحليل الوظيفة من حيث بيان النشاطات والمسؤوليات

¹ - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 29.

² - ينظر: صفحة: 45-51 من هذا البحث.

³ - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 32.

التي يتوجب على الموظف القيام بها، والوقت المحدد لإنجازها ولعملية التقييم المثلى لا بد أن يكون هناك ارتباط بين المعايير وعناصر التقييم، وبين الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم⁽¹⁾. وهناك العديد من التصنيفات المختلفة لمعايير تقييم الأداء التي لا يتسع المجال لذكرها نظراً لكثرتها وتنوعها، ومع ذلك فإن أغلب الكتاب مثل محمد وغيرهم يجمعون على تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع، هي:

1. **معايير تتعلق بأداء العمل (المعايير المهنية)**: وهي المنجزات أو المخرجات المحققة بعد أداء العمل، وتشمل كمية المنتجات أو جودتها أو الاثنين معاً، وتتمثل هذه المعايير في قدرة الموظف على أداء واجباته، وحل كافة المشاكل التي تعترض عمله المهني بهدف إنجاز أهداف المؤسسة.
2. **المعايير المتعلقة بالسلوك**: وهي المعايير المرتبطة بالسلوك الاجتماعي الوظيفي المرتبط بالأداء الوظيفي، وتتمحور هذه المعايير حول علاقة الموظف بمديره، وتعاونه مع الزملاء والجمهور وقدرته على التأثير والتأثر بهم من ناحية ايجابية
3. **المعايير الشخصية**: أو مجموعة المعايير والعناصر التي توضح التوقعات بشأن الاستخدام المستقبلي للموظف مثل: القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى، والقدرة على التطوير والابتكار⁽²⁾، القيادة والاتجاهات والميول نحو العمل والقدرة على اتخاذ القرارات⁽³⁾.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب ألا يكون العدد المختار من العناصر أو المعايير كبيراً، وإلا احتاج تقديره إلى وقت طويل من الرئيس المقيم، الأمر الذي قد يدفعه إلى الإهمال في التقدير، كذلك فإن عدد العناصر يجب ألا يكون قليلاً، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحطيم التقدير بسبب أن التقييم المستند إلى عناصر قليلة جداً ليس في إمكانه أن يقدم صورة حقيقية عن مدى كفاية الموظف، ومن

1 - KirkPatic, Donald, **How To Improve performance Appraisal & Coaching**, Amacom: N.Y, 1982, p: 23.

2 - محمد، أحمد أبو السعود، **الاتجاهات الحديثة وتقييم أداء الموظفين**، مرجع سابق، ص: 138.

3 - بوكميش، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية**، مرجع سابق، ص: 58.

ثم يفشل في تحقيق الغرض المستهدف منه⁽¹⁾. ومن خلال ما سبق، فلا بد من الأخذ بالأنواع الثلاثة من المعايير، وذلك لأن المعايير المتعلقة بالنتائج تركز على تحقيق النتائج، وتقيس مدى تحقيقها، أما المعايير المتعلقة بالسلوك، فتتركز على أسلوب الأداء. أما المعايير المتعلقة بالصفات الشخصية التي يمتلكها الموظف والتي قد تؤهله لشغل مناصب أعلى أو تجعل الإدارة تتخذ قرارا بتدريبه وتنمية قدراته⁽²⁾، وتظهر هنا أهمية التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد عناصر التقييم وهو سلسلة من الإجراءات لمعرفة محتوى الوظيفة من أعمال مطلوب أداؤها، ووصف القدرات وترتيب أهميتها ويعتبر من نتائج التحليل الوظيفي المواصفات الخاصة بشاغل الوظيفة التي تحدد من خلالها الواجبات والمسؤوليات والمهارات والجوانب التعليمية المطلوبة لشغل الوظائف، والتحليل الوظيفي يتم من خلال عدة طرق منها على سبيل المثال: المقابلات، الملاحظة، الاستبانة، سجل الموظفين، وذلك للخروج بمجموعة الأبعاد الوظيفية التي تستخدم لوضع معايير الأداء⁽³⁾.

الشروط والضوابط الواجب توافرها في تصميم معايير الأداء:

1. الموضوعية والبعد عن قياس السمات الشخصية التي لا تمت إلى العمل بصلة، حيث إن الهدف هو تقييم الأداء الفعلي للموظف بعيدا عن كل أشكال المحاباة والتمييز⁽⁴⁾.
2. أن تكون متصلة ومرتبطة بشكل أساسي بأهداف المنظمة، وأن تركز على الجوانب الأساسية من الوظيفة⁽⁵⁾.

3. وضوح المقاييس، وسهولة استخدامها، وقلة الوقت والجهد المطلوبين في استخدامها⁽⁶⁾.

1 - ساري، عبد المنعم، النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي، مرجع سابق، ص: 63.
2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 59.
3 - أصيل، فوزي عبد الرحمن، طرق اختيار وتقويم الموظفين، مرجع سابق، ص: 173.
4 - سلامة، سهيل فهد، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص: 14.
5 - الصباغ، زهير وعبد الباري، درة، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، الأردن، 1986، ص: 238.
6 - السامرائي، مؤيد عبد، إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، مرجع سابق، ص: 220.

4. التمييز: أي أن يميز المعيار بين الأفراد وفقاً لأدائهم، إذ إن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو التمييز بين المستويات المختلفة للموظفين، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في توزيع الحوافز والمكافآت، وفي الترقية وغيرها من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين.

وترى الباحثة في هذا السياق أن معايير قياس الأداء إضافة إلى الشروط السابقة يجب مراجعتها من حين لآخر وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات، وذلك لضمان صلاحيتها ومدى الاعتماد عليها في زيادة فاعلية عملية تقييم الأداء لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، إذ لا بد من أن تتميز المعايير بالمرونة حتى يتم تعديلها بناءً على ما تقتضيه الظروف التي تطرأ على مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة، وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات.

3. قياس الأداء الحالي:

ويتم في هذه الخطوة قياس أداء جميع أفراد المنظمة، وذلك بهدف التعرف على مستوى أدائهم الفعلي، ومقارنة هذا الأداء بالأداء المعياري بحيث يتم الكشف أو التعرف على الانحرافات التي قد تكون موجودة بين هذين النوعين من الأداء، والوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للموظفين⁽¹⁾.

وقد أشير إلى أن عملية قياس الأداء تتم بالاعتماد على المعلومات التي تتوافر من خلال مجموعة من المصادر، وذلك لزيادة الموضوعية التي يمكن الحصول عليها من عملية قياس الأداء، ومصادر جمع المعلومات متعددة، ومنها التقارير المكتوبة التي تتوافر لهم بشكل شهري، التقارير الإحصائية، السلوكيات التي تظهر في أثناء تأدية الأفراد المهام الموكلة إليهم⁽²⁾.

1 - الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص: 205.

2 - عباس، سهيلة وعلي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2002، ص: 246.

4. تثقيف القائمين بعملية التقييم:

لا بد من العمل على إخضاع المقيمين بدورات تدريبية يتمكنون من خلالها من اكتساب المهارات التي تمكنهم من القيام بعملية التقييم بشكل دقيق وعادل، حيث إن كثيراً من المشاكل التي قد تحدث في عملية التقييم هي نتيجة ضعف مهارات المقيمين وقدراتهم، ومن هذه المهارات ما يتعلق منها بإعداد تقارير التقييم واستخدامها، والتزود بالتغذية الراجعة المستمرة عن مستوى أداء المرؤوسين ومناقشتهم حول نتائج أدائهم⁽¹⁾، وهناك الكثير من المنظمات، وخاصة العاملة في القطاع الحكومي لا تركز على هذه الجوانب وفيما يتعلق بمهارة التزود بالتغذية الراجعة عن أداء الأفراد، إنها تساعد الموظف على تحسين أدائه من خلال ما توفره من معلومات عن جوانب القوة والضعف في أدائه، ومحاولة إيجاد طرق للبحث عن كيفية معالجة جوانب الضعف⁽²⁾، كما أن التغذية الراجعة مهمة للمرؤوسين فهي للرؤساء كذلك؛ لأنها تمكنهم من تسجيل ملاحظاتهم حول أداء الأفراد المتميز والأداء غير المتميز لأن عملية التسجيل هذه تحدد الفرد ذا الأداء المتميز؛ والذي يستحق التشجيع، والفرد ذا الأداء الضعيف واتخاذ إجراءات تعديله وإعادةه إلى المستوى المطلوب⁽³⁾.

5. مناقشة القياس أو نتائج التقييم:

يبدو أن مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين من المديرين غير مرغوبة، وكثير من المديرين يترددون ويتجنبون القيام بها، بسبب أن هذه العملية تثير المشاكل وتخلق العداوة بين

1 - Cherrington, David, *The Management of Human Resources*, op.cit., p: 280.

2 - محمد، أحمد أبو السعود، *الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين*، مرجع سابق، ص: 132.

3 - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 37 .

الرؤساء والمرؤوسين إلا أنه يجب القيام بهذه المناقشة لتفعيل عملية تقييم الأداء، وتخفيف حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي للأفراد، وتجعل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أكثر أخلاقية وإنسانية، إضافة إلى توفير حالة التعاون وزيادة الثقة بعدالة التقييم، والقبول بالتقديرات التي تعطى لهم⁽¹⁾، وسيتم الحديث عن هذه الخطوة لاحقاً في أثناء التطرق إلى سرية نتائج التقييم وعلاقتها، ومقابلة التقييم كإجراءات إدارية وقانونية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

6. اتخاذ القرارات الإدارية والإجراءات التصحيحية:

تسهم هذه الخطوة من خطوات عملية تقييم الأداء في اتخاذ قرارات إدارية مرتبطة بترقية العاملين أو نقلهم، أو تعيين الجدد منهم، أو إنهاء خدمات آخرين⁽²⁾. إضافة إلى أن هذه الخطوة تسهم بوضع الخطط التطويرية التي يتم وضعها في ضوء نتائج التقييم التي تتعلق بالمهارات والمعارف التي يحملها الأفراد، كتحديد الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها من المؤسسة والأفراد⁽³⁾ الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على أداء كل من الفرد أو المؤسسة التي يعمل فيها في حال إعطاء الفرد الفرصة لكي يصحح أداؤه بنفسه في ضوء شفافية التعامل والتعاون والعلاقات الوظيفية البناءة⁽⁴⁾.

1 - البدارين، المرجع السابق، ص: 38.

2 - Decenzo, & Stephen, **Human Resource management**, op.cit., P: 292.

3 - الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص: 206.

4 - أبو بكر، مصطفى محمد، المدير المعاصر: إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الإبراهيمية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص: 440.

4.1.2 الفرع الرابع: الجوانب الأساسية لإدارة عملية تقييم الأداء والمعوقات

التي تواجهها:

1.4.1.2 الجوانب الأساسية لإدارة عملية تقييم الأداء:

1.1.4.1.2 أشخاص عملية التقييم:

تعددت الآراء حول مدى خضوع جميع الموظفين العموميين إلى عملية تقييم الأداء أو استثناء شاغلي الوظائف العليا، فقد اتجه البعض إلى تأييد خضوع جميع الموظفين دون أي استثناءات إلى عملية تقييم الأداء⁽¹⁾ وأنه لا يقبل القول بإعفاء كبار الموظفين، خاصة الذين يشغلون وظائف التوجيه والإشراف من الخضوع لعملية تقييم الأداء على أساس أنهم يجدون غضاضة في الخضوع لهذه العملية، فخضوعهم أو عدم خضوعهم لعملية تقييم الأداء يقرر على أساس متطلبات الصالح العام، وليس على أساس شعورهم الشخصي، ويشار إلى أنه ليس دقيقا ولا ملائما القول بأنه لا رقيب على كبار الموظفين سوى ضميرهم ووظيفتهم، ذلك أن الأصل هو خضوع جميع الموظفين للرقابة التي تقررها القوانين واللوائح، وذلك تقريرا لمبدأ المساواة بينهم من جهة وحفزا لهم لمزيد من الكفاية في أداء أعمالهم من جهة أخرى، على ألا يخضع بعض كبار الموظفين الشاغلين للدرجات العليا في الجهاز الإداري للدولة لعملية تقييم الأداء⁽²⁾.

1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 5.

2 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص: 67.

أما عن الرأي الآخر الذي ينادي بإعفاء شاغلي الوظائف الإدارية العليا من الخضوع لعملية تقييم الأداء على أساس أنه من المفروض أن كبار الموظفين لم يصلوا إلى مناصبهم إلا على أساس ما ظهر من كفاءاتهم في الماضي، مما أدى إلى ثقة الإدارة بهم، ومن المفروض أن يكون هؤلاء وهم الذين يقومون بالإشراف والتوجيه شديدي الإدراك لمسؤولياتهم، ولا رقيب عليهم سوى ضميرهم ووظيفتهم⁽¹⁾.

كما يرون بأن هذه الوظائف تشغل أصلاً بالاختيار من السلطة العليا في الدولة، نظراً لما لشاغليها من تجربة في العمل الإداري، ولشمول نظرهم إلى الأمور بحكم الموقع الذي يشغلونه⁽²⁾ كما أن أنصار هذا الرأي يبررونه بالقول: إن من وصل إلى الوظائف العليا والوظائف القيادية بعد سنين طويلة من الخدمة بالجهاز الإداري خضعوا خلالها إلى نظام تقييم الأداء ولعشرات السنين، ويكونون قد بلغوا درجة كافية من الكفاءة لا مبرر معها لإعادة التقييم من جديد⁽³⁾.

أما الباحثة، فتري أنه من الضروري إخضاع جميع الموظفين إلى تقييم الأداء دون استثناء، وتبرير ذلك أن الموظفين الذين تقلدوا مناصب إدارية عليا قد تختلف طبيعة أدائهم الحالية عن الوظيفة السابقة، وبالتالي يجب تقييم أدائهم للتأكد من أنهم يملكون من القدرات والمهارات ما يلائم متطلبات المركز الإداري الجديد، وأن يكون ذلك ضمن تطوير أساليب تقييم حديثة، وفي حال عدم إخضاع موظفي الدرجات العليا إلى تقييم الأداء أن يكون ذلك في نطاق محدود جداً، بحيث يقتصر على الموظفين الشاغلين لأعلى درجات في السلم الإداري في الدولة، كالوزير أو وكيل الوزارة، إذاً من المهم جداً هنا أن نشير إلى ضرورة تصميم نماذج تقييم بعناصر قياس أداء ثلاث مختلف الفئات الوظيفية

1 - عبد البر، فاروق، تقدير كفاية العاملين في الخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1983، ص: 58.

2 - كنعان، نواف، النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين: دراسة مقارنة وتطبيقية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 14، العدد 4، 1998، ص: 145.

3 - فهمي، مصطفى أبو زيد، القانون الإداري، منشأة المعارف، ج 1، الإسكندرية، مصر، 1987، ص: 53.

وخصائصهم الوظيفية، كأن يتم تصميم نماذج وتحدد فيها عناصرها ومؤشراتها الدالة بهدف إعطاء وزن أكبر للمعايير الخاصة لهذه الوظائف، ومن الأمثلة على هذه العناصر لقياس أداء هذه الفئة من الموظفين: رسم السياسات ووضع الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أعلى، والتنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها.

2.1.4.1.2 تصميم نماذج تقييم الأداء:

ما هي الأداة العملية التي تستعمل لتقييم أداء الموظف؟ وما هي الشروط الواجب مراعاتها عند تصميمها؟ وما هي المعلومات التي يجب أن تتضمنها؟ وهل يمكن تقييم جميع فئات الموظفين بالنموذج نفسه أم لا؟ إن نموذج تقييم الأداء هو الوسيلة العملية التي تستعمل في قياس أداء الموظف وتقييمه، إذ تحتوي على عناصر الأداء المختلفة التي يتم بواسطتها تقييم الأداء، ويتطلب تصميم نموذج التقييم عناية خاصة، كما أن هناك العديد من العوامل والإجراءات التي يجب مراعاتها عند تصميم نموذج التقييم، ومن أبرزها سهولة الاستخدام وأن تتضمن بعض المعلومات العامة عن الموظف مثل: الاسم، العمر، المركز الوظيفي، مدة الخدمة، الجنس، الوحدة الإدارية التي يعمل فيها، كذلك وجود جانب خاص لتحديد نواحي الضعف في أداء الموظف، ووجود جانب خاص يوضح فيه الرئيس الوسائل والإجراءات التي يجب أن تتخذ بخصوص كيفية علاج نواحي الضعف لدى المرؤوس، إضافة إلى وجود جانب خاص للتوصيات النهائية لخطة العمل التي سوف تنفذ لمعالجة نواحي الضعف في أداء الموظف، والتي ستناقش خلال المقابلة، ووجود جانب خاص لتوقيع الجهات المسؤولة عن تنفيذ القياس ومراجعتة والتاريخ الذي تم فيه القياس أو التقييم، والأهم هو ضرورة وجود

عناصر تقييم الأداء بحيث تكون واضحة ومفصلة بشكل يساعد على فهمها⁽¹⁾، وقد سبق بحث هذه العناصر والمعايير لقياس الأداء بشكل واضح في الصفحات السابقة من هذا البحث⁽²⁾. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من المنطقي تقييم جميع فئات الموظفين بالنموذج نفسه، أو بأوزان عناصر التقييم نفسها⁽³⁾، وكنت قد اطلعت على نماذج تقييم الأداء في المملكة الأردنية، والتي تم تصميمها مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف طبيعة الوظائف في نظام الخدمة المدنية، وتعدد مهامها وتدرج مسؤولياتها ومستوياتها الإدارية، فقد تم تقسيم هذه الوظائف والمستويات على عدة نماذج تراعي خصوصية كل منها، وبالاعتماد على الوصف الوظيفي المعتمد في المملكة الأردنية لوظائف المؤسسات الحكومية للوصول إلى تقييم أداء أكثر موضوعية وواقعية، وهذه النماذج تتضمن عناصر عامة لتقييم الأداء والسلوك الوظيفي، كما أن هناك مؤشرات دالة تعتبر بمثابة مؤشرات إرشادية للرئيس المباشر للإفادة منها عند إجراء عملية التقييم.

3.1.4.1.2 تحديد الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء:

ويقصد بذلك تحديد الشخص أو الجهة التي تكون مسؤولة عن عملية التقييم، وهي التي تتطلب أن يتم تقييم أداء الموظف من شخص يلاحظ أداءه وقريب منه في العمل⁽⁴⁾. وفي الواقع إن المتأمل للأدب الإداري المكتوب حول تقييم الأداء يجد بأن الكتاب يشيرون إلى وجود العديد من الجهات التي تتولى عملية التقييم منها: الرئيس المباشر، الرئيس الأعلى، لجنة مختصة في التقييم، عضو من إدارة شؤون الموظفين، المرؤوس نفسه (التقييم الذاتي)، الزملاء، التقييم الثلاثي، أو

1 - عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 229.

2 - ينظر: صفحة: 72-73 من هذا البحث.

3 - الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص: 27.

4 - عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص: 272.

الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة⁽¹⁾، وفيما يلي شرح لهذه الجهات، مع محاولة إبراز إيجابياتها وسلبياتها في عملية التقييم.

أ. الرئيس المباشر **The Immediate Supervisor**: تعتبر عملية إسناد تقييم الأداء إلى الرئيس المباشر الأكثر شيوعاً في كثير من المؤسسات، وهذا ما يؤكد المسح الذي قام به كل من بارنادين وبيتي والذي يكشف بأن 90% من مجتمع البحث يعتمدون على تقييم الرئيس المباشر، ولعل سبب انتشار هذا الأسلوب يعود إلى كون الرئيس المباشر هو أقرب المسؤولين في السلم الإداري إلى الموظفين، وبذلك فإنه يستطيع متابعة أدائهم وملاحظته باستمرار، ومن ثم يمكنه من الحكم على مستوى أدائهم بشكل موضوعي وواقعي⁽²⁾.

هناك مجموعة من الشروط التي تساعد على نجاح هذا الأسلوب نظراً لانتشاره ومن أهمها:

1. يجب أن تكون لدى الرئيس المباشر نظرة إنسانية للمرؤوسين بالمهارات اللازمة للتقييم.
2. لا بد من اختيار الرئيس المباشر (المقوم) وتدريبه، وذلك لجعله أكثر دقة، ولتفادي أخطاء التقييم، كالتحيز، وتأثير الهالة.
3. على الرئيس أن يبني مع المرؤوسين علاقات مؤسسة على التعاون والثقة، وأن يتعامل معهم كزملاء في العمل، وأن يتوقع منهم دائماً الأمانة والإخلاص والتفاهم في أداء أعمالهم.
4. على الإدارة أن تقوم بمكافأة الرئيس وتشجيعه، لأنه الذي يقوم مرؤوسيه بشكل دقيق وموضوعي⁽³⁾.

وعلى الرغم من أهمية الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التقييم، إلا أنه يجب أن لا يكون هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين، وذلك لضمان الحفاظ على دقة النتائج وموضوعيتها

1 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 64.
2 - Varan, Chockalingam, & Viswes, Deniz & Frank L, **Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Rating**, Journal of Applied Psychology, 1996, p: 557.
3 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 65.

التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم، حيث إن هذا الأسلوب كثيراً ما يؤدي إلى حدوث تحيزات نتيجة تأثير المقيمين بالعلاقات الشخصية في أثناء تنفيذهم لعملية التقييم⁽¹⁾.

ب. الرئيس الأعلى superior manager: وفي هذه الحالة يقوم الرئيس الأعلى بالتدخل في عملية التقييم، إذ يتم ذلك في حالتين:

الحالة الأولى: وهي الحالة التي يقوم فيها الرئيس الأعلى بمراجعة التقييم وتعديله واعتماده حيث يضعه الرئيس المباشر، وفي هذه الحالة يجب أن نميز بين مسؤولية التقييم التي تقع على عاتق الرئيس المباشر، ومسؤولية الرئيس الأعلى والتي تتمثل في التأكد من صحة الإجراءات المتبعة في التقييم وعدالتها.

الحالة الثانية: وهي الحالة التي يقوم فيها الرئيس الأعلى بإجراء التقييم بنفسه، ويعرف هذا التقييم بتقييم الجودة، ويحدث ذلك عندما تهدف عملية التقييم إلى إجراء مقارنات بين الأفراد وتحديد فرصة الترقية، ويساعد هذا الأسلوب في التغلب على المشاكل التي يواجهها الرئيس المباشر على عدة مستويات، كما أنه يقلل من احتمالات تعطيل عملية التقييم⁽²⁾.

ج. لجنة التقييم: ففي هذه الحالة يتم تشكيل لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدة، ويفترض هذا الأسلوب بأن الرؤساء على مقربة من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهذا أمر ليس متوفراً بشكل دائم، إذ قد يجعل عملية التقييم عبارة عن محصلة لجهد مشترك، لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بتعبئة نموذج التقييم، كل على حدة، ثم يتم جمع كل النماذج وتبويبها في جدول واحد، وهذا الإجراء يساعد على إعطاء التقييم الشكل الجيد الذي يبعده عن الفردية، ويجعل منه أمراً يمس المنظمة كلها، وليس رئيساً واحداً⁽³⁾.

1 - بلوط، حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص: 202.

2 - بوكميش، نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 65.

3 - ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 292.

د. **التقييم الذاتي Self Appraisal**: يعتبر هذا الأسلوب حديث النشأة، ولا يستخدم على نطاق واسع، ويعتبر أحد الطرق البديلة لعملية تقييم الأداء التقليدية التي يقوم بها الرئيس المباشر، إذ يقوم الموظف نفسه بتقييم أداءه، وقد زاد الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من استخدامه، والتي تتمثل في السماح بزيادة مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم وزيادة دافعيتهم للعمل، ورضاهم الوظيفي⁽¹⁾، أما عن المآخذ التي تؤخذ على هذا الأسلوب، فمن أبرزها تحيز الموظف بدافع الأنانية وحب الذات، مما يدفعه إلى المغالاة في تقدير إنجازاته⁽²⁾، كما أن هذا الأسلوب سيساعد في زيادة تقوية الشعور بالمسؤولية وتنشيط القدرة على الرقابة الذاتية لدى الفرد المعني⁽³⁾.

من هنا ترى الباحثة أنه يجب تشجيع المؤسسات على استخدام هذه الطريقة في التقييم، ومحاولة إيجاد حلول للحد من الصعوبات التي ترافق استخدام هذا الأسلوب، حيث لاحظت الباحثة في أثناء إجراء المقابلات العشوائية مع بعض المبحوثين عدم الرضا عن الأساليب المستخدمة في التقييم وشعورهم بالظلم وعدم عدالة التقييم.

هـ. **تقييم الزملاء Peers Appraisal**: ومن الأساليب الأخرى التي أثبتت فاعليتها في الحصول على معلومات عن أداء الموظفين هو أسلوب إسناد عملية التقييم إلى الزملاء في العمل، فهذا الأسلوب قد يزود المؤسسة بتقديرات دقيقة عن أداء الموظفين، وبخاصة في الحالات التي تكون فيها الفرصة المتاحة للرئيس المباشر؛ لملاحظة سلوك مرؤوسيه محدودة، وأسلوب تقييم الزملاء تلجأ إليه المؤسسات كونه قد يحقق مجموعة من الفوائد، التي تستند إلى معرفة الزملاء بزميلهم قيد التقييم، فهم

1 - أيوب، ناديا حبيب، التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية، المجلد 29، العدد 1، 2002، ص:4.
2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص:66.
3 - السالم، وحرشوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص: 122.

على اتصال دائم معه، وعلى احتكاك مستمر به خلال ساعات العمل⁽¹⁾، كما أن أسلوب تقييم الزملاء يحقق فاعلية أكبر إذا توافرت له مجموعة من الظروف، التي من بينها أن يكون الزملاء الذين يقومون بعملية التقييم في الموقع الذي يمكّنهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم، وأن يكونوا بنفس الدرجة والمستوى الوظيفي، وتتوافر فيما بينهم مستويات من الثقة⁽²⁾.

و. **تقييم المرؤوسين Subordinates-Appraisal**: يسمى أحياناً بالتقييم الصاعد، الذي يعتبر من الأساليب المهمة للتزويد بالمعلومات عن نوعية أداء الرؤساء، خاصة فيما يتعلق بقدراتهم على القيادة والتخطيط والتنظيم والاتصال، ويعتبر هذا الأسلوب مهماً؛ لأنه يوفر تغذية عكسية للرؤساء تساعد على تحسين أدائهم وتطويره⁽³⁾.

ومن أجل أن يحقق هذا الأسلوب الأهداف التي وضع من أجلها فإنه يجب مراعاة السرية فيه، وذلك لضمان إعطاء المرؤوس حرية أكبر في تأشير تقديرات رؤسائه ودون خوف أو قلق على العلاقة التي تربطه بهؤلاء الرؤساء، وكذلك إشاعة جو من الثقة والصراحة بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يتقبل الرؤساء التقديرات التي يعطيها مرؤوسوهم باعتبارها مصدراً جيداً يساعدهم في تحديد مواطن الضعف في أدائهم، ومرشداً لإعادة النظر في هذا الأداء⁽⁴⁾.

ي. **تقييم الثلاثمائة وستين درجة 360 Degree Appraisal**: يسمى هذا الأسلوب أيضاً بالتقييم متعدد المقومين، كما يسمى أيضاً بالتغذية العكسية ذات الثلاثمائة وستين درجة، وفي هذه الحالة يتولى تقييم أداء الموظف عدة أطراف وهي: الموظف (المقوم الذاتي)، المدير، الزملاء، الزبون والمرؤوسين، ثم تتم الموازنة بين التقويمات المختلفة لهذه الأطراف المتعددة للوصول إلى تقييم شامل

1 - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 53.

2 - علي، عباس، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، 2003، ص: 269.

3 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 67.

4 - Anthony, et. al. **Human Resource Management**, op.cit., P: 375.

للموظف، ويستخدم هذا الأسلوب بشكل عام لتقييم بعض السلوكيات مثل القيادة والاتصال⁽¹⁾، وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في بعض الشركات الأمريكية وعلى رأسها شركة General Electric وشركة Motorola⁽²⁾.

من خلال ما سبق عرضه، نلاحظ أن هناك العديد من الجهات التي تقوم بعملية التقييم، إلا أن أكثرها شهرة التقييم من طرف الرئيس المباشر، وذلك كما ذكر سابقاً لأنه أكثر اتصالاً بالموظف ومراقبته ومتابعته اليومية له، ولكن نستطيع التأكيد على وجوب عدم الاعتماد على مصدر واحد في عملية التقييم، حيث أن التعددية تساعد في الحصول على كم أكبر من المعلومات عن أداء الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم وجعل الأشخاص القائمين بعملية التقييم أكثر دقة وموضوعية، لذا فإن تحديد الجهة التي تتولى عملية التقييم يعتبر من الإجراءات الهامة في إنجاح عملية التقييم، وذلك أن هذه الجهة تتوقف عليها عملية مدى دقة التقييم وموضوعيته.

4.1.4.1.2 تقارير تقييم الأداء بين السرية والعلانية:

لا شك في أن السؤال الذي يُثار - هنا - هو أيهما أفضل: أن تكون نتائج التقييم علانية (يطلع عليها الموظفون) أم سرية (لا يطلع عليها الموظفون)؟

والإجابة عن هذا السؤال كانت مدار نقاش وجدال بين الفقهاء والمفكرين لتقرير أيهما أفضل، وقد تمخض عن هذا النقاش والجدال العديد من الآراء فيما يتعلق بعلنية تقارير تقييم الأداء أو سريتها، إذ يرى بعض الفقهاء أن تكون التقارير سرية، حرصاً على حُسن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما يذهب الرأي الغالب إلى ضرورة علنية التقارير كضمانة لموضوعية التقارير وتحقيقها لأهدافها⁽³⁾،

1 - Decenzo, **Human Resource management**, op.cit., P: 341.

2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 68.

3 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الاداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص: 261.

إضافة إلى أن هناك العديد من الإيجابيات والانتقادات التي تناولتها الكتب، وسنحاول التعرف عليها لأخذ تصور عن السرية والعلانية في تقييم الأداء.

الإيجابيات الموجهة إلى مبدأ سرية تقارير تقييم الأداء:

1. تؤدي إلى حرية الرئيس في تقدير كفاية مرؤوسيه من ناحية، كما أن السرية تمنع طعون الموظفين في التقارير، وهو ما يسهم في حسن سير العمل وانتظامه من ناحية أخرى.
2. إعلام الموظف بتقديره دون المتوسط أو الضعيف مثلاً، سيؤدي إلى إضعاف الهمم ويصيب الموظف بالإحباط⁽¹⁾.

الانتقادات الموجهة إلى مبدأ سرية تقارير تقييم الأداء:

1. لا تسمح للموظف ضعيف الأداء بالاطلاع على مستوى أدائه كي يعالج ضعفه، وبذلك تكون هذه السرية قد أضاعت أهم هدف لتقييم الأداء، وهو تحسين مستوى أداء الموظف.
2. تشجيع الرؤساء المنحرفين على الإساءة والتعسف في استعمال سلطتهم عند إعداد تقارير تقييم الأداء⁽³⁾.
3. تثير الشكوك وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى انفصام الروابط.
4. تفاوت الرؤساء في التقدير، فبعضهم يميل إلى الشدة، وبعضهم يميل إلى الإفراط في منح الدرجات⁽²⁾.

الإيجابيات الموجهة إلى مبدأ علانية تقارير تقييم الأداء:

1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 199.
3 - عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1990، ص: 198.

2 - كنعان، نواف، النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين: دراسة مقارنة وتطبيقية في الأردن، مرجع سابق، ص: 155.

1. إن العلانية تمكّن الموظف ضعيف الأداء من الوقوف على نواحي الضعف والقصور في أدائه، ليعمل على تلافيها وتحسين أدائه في المستقبل.
2. إن العلانية تجعل الرئيس المباشر أكثر حرصاً على تحريّ الدقة فيما يكتبه أو يعمل، ما دام التقرير الذي يقدمه سيكون تحت نظر الموظف، وهذا سيؤدي إلى توفير الدقة والموضوعية في التقييم.
3. إنّ العلانية تؤدي إلى المنافسة بين الموظفين، وتقديم مزيد من الجهد والعطاء، وبالتالي رفع مستوى الأداء بالمنظمة.
4. إنّ التقارير العلانية تؤدي إلى الإيجابية والفاعلية ورفع كفاءة الموظف.
5. إنّ مبدأ العلانية سيؤدي إلى تحقيق الثقة والإحساس بالعدالة بين الموظفين⁽¹⁾.

الانتقادات الموجهة إلى مبدأ علانية تقارير تقييم الأداء:

1. أنه يُحجّم حرية الرئيس في تقدير مرؤوسيه.
2. أنها قد تزيد من الشكاوى وتظلمات المرؤوسين ضدّ رؤسائهم.

مبدأ العلانية النسبية:

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أنّ الأخذ بمبدأ العلانية النسبية واستبعاد السرية المطلقة، وذلك على أساس أن يكون الأصل هو سرية التقارير بالنسبة للموظفين ذوي الأداء العالي، مع ضرورة علانية

1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 200.

عملية التقييم بالنسبة للموظفين ذوي الأداء الضعيف، حيث يتم إعلانهم بتقاريرهم لإعطائهم الفرصة عن تحسين أدائهم، وتحديد نقاط ضعفهم، لمساعدتهم على تلافياها مستقبلا.

إلا أنّ هذا المبدأ واجه انتقاداً أيضاً، حيث إنّّه من الأفضل إعلان الموظفين ذوي الأداء المتميز بتقديراتهم، لتشجيعهم وحثهم على الحفاظ على هذا التميز⁽¹⁾.

وللعلم فإنّ أنظمة التقييم التي تأخذ بالعلانية تسمى بالأنظمة المفتوحة، في حين أنّ الأنظمة التي تأخذ بالسرية تسمى بالأنظمة المغلقة، وفي بعض الأنظمة المفتوحة يقوم الموظف بالتوقيع على نموذج تقييم أدائه بعد أن يتمّ إطلاعه على نتائجه ومناقشته معه خلال إجراء مقابلة تقييم الأداء، لأنها الوسيلة التي تتمكن من خلالها المؤسسات من مناقشة هذه النتائج بشكل فاعل، ولا يمكن لأي عملية تقييم أن تحقق النجاح التي تسعى إليه، وهي تتجاهل أهمية هذا الجانب المهم ودوره من جوانب عملية التقييم⁽²⁾.

وقد لمست الباحثة من خلال مقابلاتها مع المبحوثين مدى حاجتهم إلى ضرورة إطلاعهم وإعلانهم بنتائج تقارير تقييم أدائهم، وذلك لإعطائهم فرصة تمكينهم من تحسين أدائهم في حال تم إعلانهم بنتائجهم، إضافة إلى توليد شعور عدم الثقة بعدالة التقييم وموضوعيته من مرؤوسيههم.

7.4.1.4.1.2 مقابلة تقييم الأداء:

مقابلة تقييم الأداء تعتبر من العناصر الهامة في عملية تقييم الأداء الحديثة، وهي عبارة عن موقف يجمع بين الرئيس المباشر والمرؤوس، لمناقشة مستوى أداء المرؤوس وتسليط الضوء على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها، وتشجيعه على تطويرها، وعلى نقاط الضعف لبحث أسبابها ومناقشة الإجراءات اللازمة لعلاجها، أي أنها تعتبر فرصة لتحسين الأداء من خلال توفير تغذية عكسية على أداء

1 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص: 265.

2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 75.

الموظف⁽¹⁾ وتشكل مقابلة تقييم الأداء تحدياً بالنسبة للرؤساء الذين يتولون عملية التقييم بسبب الصعوبات التي قد ترافق هذه المقابلة، لأنها ستعطي الفرصة للموظف للتعبير عن وجهة نظره الخاصة، والاحتجاج على نتائج تقييم أدائه التي قد يرى بأنها غير عادلة، بالإضافة إلى أنها وسيلة للضغط على الرؤساء لبذل قصارى جهودهم، لتحريّ الدقة والموضوعية في التقييم، والبعد عن التحيز والشخصانية⁽²⁾.

ونظراً لأهمية مقابلة تقييم الأداء، فإنه يجب إتباع مجموعة من الأسس عند إجراء هذه المقابلة، بحيث لا تصبح مجرد عملية هدر للوقت والمال، وهذه الأسس هي:

1. ضرورة الإعداد والتحضير للمقابلة قبل بدئها بقيام الرؤساء الذين يتولون عملية التقييم بجمع المعلومات اللازمة، لتنفيذ المقابلة بنجاح، والحصول على التدريب الذي يمكنهم من امتلاك المهارات التي تساعدهم على إدارة هذه المقابلة بفاعلية⁽³⁾.
2. تحديد كافة الجوانب التي سيتم مناقشتها مع المرؤوسين، بحيث لا تشتمل على النقاط السلبية، وإنما على النقاط الإيجابية الموجودة في أداء المرؤوسين، وذلك بالرجوع إلى السجلات والوثائق المتعلقة بأداء تقييم الموظف ونتائجه سابقاً⁽⁴⁾.
3. توفير جو من الثقة والصراحة بين الطرفين، وهنا يجب على المدير أن يتخلى عن سلطته، وعليه أن يتصرّف بشكل عادي، لتشجيع الحوار والنقاش الصريح⁽⁵⁾، ممّا يشعر الموظفين أنّ آراءهم

1 - بوكميش، المرجع السابق، ص: 69.

2 - Cherrington, *The Management of Human Resources*, op.cit., p: 306.

3 - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 58.

4 - بيل، آرثر، مرشد الأذكاء الكامل: إدارة الأفراد، ترجمة العامري، خالد وعبد العاطي، عبد الحميد وعبد الرؤوف، ضحى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الكتاب الأصلي منشور سنة 1999، الترجمة 2001، ص: 376.

5 - بوكميش، علي، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 77.

واقترحاتهم تؤخذ في الاعتبار من خلال رؤسائهم وأن يشعر الموظفون أن الهدف من هذه المقابلة هو تحسين أدائهم، وليس توجيه الانتقادات إليهم⁽¹⁾.

4. إتاحة الفرصة للأفراد أنفسهم للتحضير والإعداد لهذه المقابلة، كأن يطلب منهم القيام بمراجعة الملحوظات التي قدمها رؤسائهم عن أدائهم خلال الفترة السابقة، ومراجعة الوصف الوظيفي لوظائفهم⁽²⁾.

5. ضرورة الإنصات للفرد في أثناء مناقشة نتائج التقييم، وتشجيعه على أن يعكس ردود فعله، وآراءه ومشاعره، وبالشكل الذي يشعر فيه الفرد أنّ ما قد يقدمه من اقتراحات هي على درجة كبيرة من الأهمية، وأنّ المقابلة وُضعت فعلاً لمساعدته على تحسين أدائه، وليس لتوجيه الانتقادات إليه.

6. في نهاية إجراء المقابلة، يتمّ تطوير خطط العمل المستقبلية مع توضيح الخطوات التي يجب اتباعها من أجل تحسين الأداء، والأزمة التي قد يتحقق فيها هذا التحسين⁽³⁾.

يتّضح لنا ممّا سبق أهمية مقابلة تقييم الأداء، ودورها في إجراء عملية تقييم أداء ناجحة تحقق الهدف من إجرائها، وذلك بسبب ما تتيحه من فرصة للنقاش والحوار بين الطرفين الرئيس المقوم والمرؤوس المقيم والإستماع إلى وجهة نظر المرؤوس وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه، إلا أنّ مقابلة تقييم الأداء تعتبر من أصعب المواقف في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، لأنها مفعمة بالعواطف والأحاسيس والانفعالات، إضافة إلى أنّ هناك لحظات

1 - اسمري، سالم حسن، مقابلة تقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، العدد 52، الرياض، 1986، ص: 240.

2 - Dessler, Gary, **Human Resource Management**, op.cit., p: 317.

3 - البدارين، رانيا، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 59.

محرجةً وغير مريحة للطرفين، ففي حالات يشعر الموظفون أنهم عرضة للهجوم أو النقد، خاصةً عندما يكون نجاحهم أو فشلهم في أعمالهم الماضية مطروحاً على طاولة مكتب الرئيس للفحص والمناقشة، مع ذلك ومن خلال التحضير الجيد والنوايا الحسنة من كلا الطرفين، ومن خلال الصراحة، فإن النتيجة سوف تكون فهماً متبادلاً وجيداً لإيجاد حلول لمشاكل الأداء وتحسينه وتعديله، إضافة إلى تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

8.4.1.4.1.2 الإجراءات والعقوبات التأديبية:

بعد أن تمّ الانتهاء من عملية تقييم الأداء لجميع الموظفين، فإنّ على المؤسسة أن تلتزم بتطبيق الإجراءات التأديبية التي يكون مصدرها في أغلب الأحيان قانونياً، فتقييم الأداء والاعتبارات القانونية وجهان لعملة واحدة، حيث لا نستطيع أن نفكر في تصميم عملية التقييم دون الأخذ في الاعتبار المسائل القانونية التي تهدف إلى الحفاظ على ضوابط العمل، والمنظمة في حال وقوع مخالفات تأديبية تلحق الضرر بمصلحة المؤسسة، لذا فإنّ لفظ (التأديب) يعني التدريب العقلي والأخلاقي وتحسين السلوك، كما أنّ المعنى الحقيقي للتأديب هو مساعدة الفرد على تبني اتجاهات عمل إيجابية، قال الرسول صلى الله عليه وسلم " أدبني ربّي فأحسن تأديبي"، فهناك العديد من الأفراد لسبب أو لآخر يخرجون عن الأنظمة، ممّا يفرض على الإدارة اتخاذ إجراءات تأديبية ضدّهم لحماية مصالح الأفراد والمنظمات⁽¹⁾ وتعني المخالفة التأديبية إخلال الموظف لواجبات وظيفته أو انحرافه عن السلوك المعتاد في تأدية هذه الواجبات أو قيامه بعمل يعيق قيام الإدارة بنشاطها على الوجه الأكمل، حيث إنّ هناك بعض الأفراد الذين يمارسون سلوكيات غير متطابقة مع ضوابط العمل المنظمة، وتتمثل هذه السلوكيات والمشاكل بالتأخيرات والغيابات المتكررة عن العمل، ومشاكل عدم إطاعة الأوامر، إضافة

1 - أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 137.

الى عدم الالتزام بضوابط الأمن الخاص وقواعده بالعمل⁽¹⁾، فهذه المشاكل وغيرها تتطلب وضع نظام من الإدارة بهدف تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل، وهذا النظام يدعى نظام الانضباط أو التأديب، ويقصد بالانضباط توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط السلوك المقبول ومقاييسه والمحدد من الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل⁽²⁾.

إضافة إلى أنّ الموظف الذي يصدر عنه تصرف غير مقبول، فإنه يستحق على ذلك أن يحلّ به أو يقع عليه الجزاء التأديبي حتى يرتدع، وقد تتفاوت درجات الجزاء في قسوتها، وتشمل التحذير الشفوي والإنذار الكتابي، والتنبيه والخصم من الراتب، والحرمان من الترقية، وسحب المزايا والإيقاف عن العمل والاستغناء عن خدمات العامل والإقالة والفصل من العمل⁽³⁾.

وتعتبر الإجراءات التأديبية من العناصر الهامة لجعل عملية التقييم أكثر فاعلية، وذلك في حال اتباع أسس جوهرية في توجيه السلوكيات السلبية للموظفين في المؤسسة، وهذه الأسس هي:

1. الاعتماد على الإجراءات التصحيحية بدلا من الإجراءات الفعلية: بمعنى أنّ المدير يجب أن يضع نصب أعين الموظفين عند تصميم هذا النظام حقيقة أساسية، هي أنّ العقاب التأديبي هو الوسيلة الأخيرة لضبط السلوك غير السوي وليس الهدف.
2. اتباع الخطوات المتدرّجة في الإجراءات التأديبية: والمقصود البدء بأقل الجزاءات وأخفها، كالتنبيه الشفوي الذي يعقبه التنبيه التحريري، ومن ثمّ الإنذار، وفي حال عدم جدوى هذه الأساليب يتمّ الانتقال إلى الأساليب والإجراءات الأشد، كالنقل والفصل.

1 - المري، سحيم، اتجاهات موظفي الوزارات القطرية نحو قانون الخدمة المدنية لسنة 2001، مرجع سابق، ص: 58.
2 - عباس، وعلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2002، ص: 151.
3 - سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1993، مشار إليه: المري، سحيم، اتجاهات موظفي الوزارات القطرية نحو قانون الخدمة المدنية لسنة 2001: مرجع سابق، ص: 58.

3. اتّباع مبدأ الجزاء المباشر لكلّ مخالفة: ويقصد بهذا المبدأ عدم ترك المخالفة دون توجيه من الإدارة في السرعة الممكنة، وفي وقت حصولها، أي أنّ على الإدارة أن تُشعر الموظفين المخالفين فوراً بمخالفتهم، لأنّ هذا يؤدي إلى ارتباط العقوبة بالمخالفة، وليس بشخص المدير الذي أنزلها.

4. اتّباع أساس الثبات والتوافق في الجزاءات: بمعنى ضرورة توضيح السلوك المرغوب والمسموح فيه من الموظفين، وكذلك السلوكيات غير المرغوبة، دون استثناء، ولذلك فإنّ أيّ خلل أو تصرف من أي موظف في المؤسسة مهما كان مستواه أو موقعه الإداري، لا بد وأن تتم مقابله للحد من سلوكه من الإدارة بأسلوب واحد لا يختلف باختلاف العوامل المرتبطة بالأفراد، وبصورة خاصة العوامل غير الموضوعية⁽¹⁾.

وقد لا ينتهي الأمر بتطبيق الإجراءات التأديبية المرسومة من الإدارة، فهناك مسألة مهمة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي ماذا يمكن أن تفعل المنظمة في حال لو أن بعض الأفراد اعترض على العقوبات الموجهة إليه بسبب سوء نتائج تقييم أدائه، فهناك حق للموظف الذي رُفِع عنه تقرير بمستوى "ضعيف" أو "دون المتوسط" بالتظلم والاعتراض، وهذا الحق الذي سيتم توضيحه عبر الصفحات التالية.

9.1.4.1.2 حق التظلم والطعن على نتائج تقييم الأداء:

من بين الإجراءات الشائعة في أنظمة تقييم الأداء بعد أن تتم مراجعة نتائج التقييم واعتمادها من طرف الجهات المختصة، وقيام وحدة شؤون الموظفين بإعلام الموظفين بنتائج تقييمهم، أن يُمنح الموظفون حق التظلم والاعتراض، وهذا حق كفله القانون للموظف يمكّنه عبر القنوات الرسمية من الاعتراض على الإجراءات التأديبية التي تشعره بالظلم وعدم الرضا.

1 - عباس، وعلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 153.

ويجدر بنا قبل الخوض في موضوعي التظلم والاعتراض أن نوضح الطبيعة القانونية لتقييم الأداء، وذلك باعتبار أن التظلم والطعن هما إجراءان يدخلان ضمن نطاق قوانين الخدمة المدنية وضمن تطبيقهما من خلال محكمة القضاء الإداري، فقد استقر الفقه والقضاء الإداري على اعتبار تقييم أداء الموظف العام هو في النهاية وكونه قراراً إدارياً يحدّد مستوى أداء الموظف⁽¹⁾، وهذا القرار صادر عن السلطة المختصة أو لجنة شؤون العاملين ليحدد التقدير النهائي لدرجة كفاية الموظف⁽²⁾، وعليه سنوضح مفهومي التظلم والطعن بشيء من التفصيل.

التظلم من نتائج تقييم الأداء:

يُقصد بالتظلم: أن يقدم صاحب الشأن الذي صدر القرار في حقه التماساً إلى الإدارة، بإعادة النظر في قرارها الذي أحدث أضراراً بمركزه القانوني، لكي تقوم بتعديله أو سحبه⁽³⁾. ونظراً لأهمية التظلم فقد نصت عليه مختلف قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها، وأصبح من ضمن الحقوق المشروعة للموظفين، وتبرز أهمية التظلم من خلال أنه يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة عملية التقييم، ويتيح الفرصة للأفراد للتظلم إلى الإدارة قبل التوجه إلى القضاء لحماية حقوقهم ومصالحهم⁽⁴⁾، كما أن التظلم يجعل المقومين أكثر جدية وموضوعية عند قياس الأداء وتقييمه لعلمهم المسبق بأنهم سيسألون عن صحة التقييم الذي يقومون به إذا تظلم الموظفون منه، كما أن حق التظلم يعتبر بمثابة حصانة للموظف⁽⁵⁾، أما بخصوص

1 - رسلان، أنور أحمد، تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي، مرجع سابق، ص: 261.

2 - عبد الباسط، محمد فؤاد، قياس كفاية الأداء للعاملين المدنيين بالدولة، مطبعة زمزم، رمل الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1991، ص: 349.

3 - ينظر: عبد الله، عبد الغني بسيوني، القضاء الإداري، مرجع سابق، ص: 541.

4 - عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 227.

5 - عبد الله، عبد الغني بسيوني، القضاء الإداري، مرجع سابق، ص: 542.

الموظفين أصحاب الحق بالتظلم، فهناك بعض أنظمة الخدمة المدنية التي اقتصرت حق التظلم على الموظفين ذوي النتائج الضعيفة فقط، وهناك أنظمة أخرى تدعو إلى إعطاء حق التظلم لجميع الموظفين دون استثناء، وهذا ما أخذ به نظام الخدمة المدنية المصري مؤخراً، بعد أن كان مقتصرًا على ذوي النتائج الضعيفة⁽¹⁾.

وترى الباحثة الحق في التظلم يجب أن يشمل جميع الفئات الوظيفية بغض النظر عن نتائجهم سواء كانت عالية أو ضعيفة، لتتحقق العدالة والموضوعية والمساواة بين جميع الموظفين.

الطعن في نتائج تقييم الأداء:

يتمثل الطعن في لجوء الموظف إلى القضاء الإداري طالباً بإلغاء قرار تقييم أدائه، نظراً لاعتباره قراراً يؤثر في المسار الوظيفي للموظف، سواء في ترفيعه أو نقله أو فصله أو بقاءه في الخدمة، أو منحه العلاوات، وغير ذلك من القرارات، فإن ذلك يتطلب خضوعه إلى رقابة القضاء الإداري، وقبول الطعن فيه بالإلغاء أمام محكمة القضاء الإداري المختصة، وبذلك يبرز مدى أهمية الطعن باعتباره أداة لبسط الرقابة الإدارية على عملية التقييم، أملاً في تحقيق عدالة التقييم وموضوعيته وبيداً ميعاد الطعن بعدما يكتسب القرار صفته النهائية، سواء بعد انتهاء ميعاد التظلم أو بعد البت في التظلم المقدم فيه، أي أنه متى أصبح تقرير تقييم الأداء بمثابة قرار إداري نهائي يجوز الطعن فيه قضائياً⁽²⁾.

وخلاصة القول إن الإدارات في مختلف المؤسسات تحاول أن تجعل عملية التقييم فعالة من خلال الالتزام بجميع الخطوات والشروط واتباع الأنظمة والتعليمات القانونية التي قد تزيد من فاعلية هذه العملية، إلا أنه وبالرغم من ذلك، فقد يظهر العديد من المعوقات والمشاكل التي قد تعوق هذه العملية

1 - عبد الباسط، محمد فؤاد، قياس كفاية الأداء للعاملين المدنيين بالدولة، مرجع سابق، ص: 298.

2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 81.

وتحد من تحقيق الهدف المرجو من وضعها، وهذه المعوقات يمكن إيضاحها مع محاولة التركيز على المعوقات التي تواجه التقييم في الوظيفة العامة على النحو التالي:

2.4.1.2 المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

لا تخلو عملية تقييم الأداء من الأخطاء والمشاكل، التي قد تؤدي إلى فشل هذه العملية في تحقيق أهدافها، وسوف تسلط الباحثة الضوء على أهم المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء وتحد من قدرتها على إنجاز المطلوب منها، مع محاولة توضيح مشاكل كل جانب من الجوانب الأساسية لعملية تقييم الأداء على حده.

1.2.4.1.2 المعوقات المتعلقة بأهداف عملية تقييم الأداء:

لا شك في أنّ الأهداف إذا لم تكن واضحة ومحددة نسبياً، فسوف يكون من السهل أن تتطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة، فالموظف يسعى إلى تحقيق الهدف كما يراه فقط، ثم يجد أن للمدير هدفاً مختلفاً تماماً⁽¹⁾ وفي هذا السياق يقول سينجر بأن العديد من المشكلات المرتبطة بالتقييم ناشئة من قلة الوضوح في تحديد الهدف المطلوب تحقيقه⁽²⁾.

1 - ألبرت، ماري وكار، كولي، 101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تفاديها، ترجمة مكتبة حريز، الرياض، 1999، ص: 45.

2 - Cameron, *Performance Appraisal & Review Management Decision*, op.cit., p: 5.

2.2.4.1.2 المعوقات المرتبطة بمعايير قياس الأداء:

من بين الأسباب التي تؤدي إلى عدم فاعلية تقييم الأداء، كما أشارت إلى ذلك بعض الدراسات⁽¹⁾ هو عدم وضوح المعايير، مما قد يؤدي إلى التقليل من مصداقية نتائج التقييم التي يتم الحصول عليها، إضافة إلى عدم ارتباط المعايير بالوصف الوظيفي، الأمر الذي يجعل عملية التقييم لا تقيس الشيء المطلوب قياسه، كما أن هناك بعض أبعاد الأداء صعبة القياس أو يصعب وضع معايير لها مثل: الكفاءة الإدارية، القيادة وكفاءة الاتصال، على عكس أبعاد أخرى مثل النتائج أو المخرجات⁽²⁾ إضافة إلى الاعتماد على معايير موحدة لقياس أداء جميع الفئات الوظيفية، فقد تكون بعض المعايير هامة ومناسبة لوظيفة ما، ولا تكون مناسبة لوظيفة أخرى، لذلك يجب أن يتضمن نموذج تقييم الأداء معايير خاصة لكل وظيفة، ولكل فئة من الموظفين، ومن المهم عدم إغفال المعايير المرتبطة بالأداء والإنجاز⁽³⁾ ولمواجهة هذه المعوقات يجب أن يكون الهدف واضحاً، ويتم تحديد العناصر الضرورية لأي نتيجة ناجحة، والجمع بين المعايير الأولية التي تركز على العناصر الضرورية، ومواصلة العمل على تحسين المعايير⁽⁴⁾.

3.2.4.1.2 معوقات مرتبطة بعدم كفاية نماذج التقييم:

كما لتوافر معايير واضحة ودقيقة من أثر كبير في زيادة فاعلية عملية التقييم، فإن لتوافر نماذج التقييم الكفوة كذلك دوراً كبيراً في نجاح هذه العملية⁽⁵⁾ فالنصميم السيئ لنماذج التقييم قد يؤدي إلى تهرب معدّ تقرير التقييم من إعدادها، أو عدم الاهتمام بتعبئته بالشكل المطلوب، وجعل عملية التقييم مربكة، ومن

1 - شاهين، علي، مقارنة حول تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: نموذج سورية ومصر: دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص: 144.

2 - Wohlers, A.J. & Londer, M. **Rating of Managerial Characteristics: Evaluation Difficulty, Co-worker Agreement and Self Awareness, Psychology**, 1989, p: 235.

3 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 87.

4 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 166.

5 - بسبوني، إبراهيم، نحو ترشيد دور المشرفين في عملية تقدير أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة الخزف السعودي الصناعية بالرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 8، 1995، ص: 21.

الصعب إدارتها⁽¹⁾، فمن المعوقات المرتبطة بنماذج التقييم، عدم وضوحها بشكل يسهل على المقوم فهم محتوياتها، ويسهل عليه استخدامها، إضافة إلى عدم احتواء النموذج على المعايير والعناصر التي يتم تقييم الأداء بناءً عليها، الأمر الذي يجعل التقييم يتم بشكل عشوائي وشخصي، لذا فلا بد من تصميم النموذج بشكل جيد وواضح يسهل إجراء عملية التقييم⁽²⁾.

4.2.4.1.2 المعوقات المتعلقة بالجهة المسؤولة عن عملية التقييم:

تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم الأداء في كيفية ضمان الموضوعية لدى القائمين بعملية التقييم⁽³⁾ حيث نجد أن أغلب الكتاب يحصرون مشاكل التقييم في المقوم ذاته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، نذكر منها:

1.4.2.4.1.2 عدم تدريب المقوم على كيفية تقييم أداء الموظفين:

فمن أسباب فشل عملية تقييم الأداء هو عدم كفاية القائمين بعملية التقييم، فتوفير التدريب يعرفهم بالأخطاء التي قد يتم ارتكابها في أثناء تنفيذ عملية التقييم وكيفية تجنبها⁽⁴⁾.

2.4.2.4.1.2 التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:

لا شك في أن المقيّم يتأثر عند إجراء هذه العملية بأداء الموظف وسلوكياته خلال الفترة التي تسبق عملية التقييم بقليل، مما قد يؤدي إلى تكوين انطباع سريع إيجابي أو سلبي عن أحد مرؤوسيه، دون أي ضوابط تحكم هذا الانطباع الشخصي، وقد يتأثر هذا الانطباع بالمظهر

1 - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 64.

2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 81.

3 - السالم، وحرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص: 119.

4 - حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 236.

العام للمرؤوس ومدى قدرته على التعبير الشفهي، والعلاج هنا يكون بالتخلي عن الحكم المسبق، ومنح الموظف فرصة جديدة لتحسين أدائه في المستقبل⁽¹⁾.

3.4.2.4.1.2 الميل نحو الوسط:

وفي هذا النوع من الأخطاء والمعوقات يميل المقيّم إلى الوسط في تقدير أداء جميع الموظفين الخاضعين لتقييم، بمعنى إعطاء جميع الموظفين درجات متوسطة، ويتفادى إعطاءهم درجات ضعيفة أو ممتازة، ويرجع ذلك بشكل عام إلى عدم معرفته لمستوى أدائهم⁽²⁾، ولعل سبب ذلك يكمن في نظرتّه إلى أن جميع الموظفين متشابهون في الأداء، ولا توجد فروق كبيرة بين أدائهم، أو إلى عدم توافر المعلومات أو الوقت الكافيين لدى هذا المقيّم لوضع تقديرات الأداء على أسس موضوعية سليمة⁽³⁾، وحل هذه المشكلة يتم من خلال حث المقيم على متابعة أداء الموظفين حتى يتسنى له معرفة مستويات أدائهم، ومن ثمّ إعطاء التقديرات التي تتناسب مع مستوى الأداء⁽⁴⁾.

4.4.2.4.1 انخفاض دافعية المقيّم:

إن العديد من المقيّمين ينظرون إلى هذه العملية على أنها نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس، ويعتبر ذلك من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث تحيزات في عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى خلق مشاكل بين الرئيس والمرؤوس، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية توضيح أهمية تقييم الأداء لجميع القائمين بها، وتوفير الدعم لها وتحفيز المقومين وتشجيعهم ومنحهم مكافآت على عملهم هذا حتى

1 - عبد الهادي، حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، مرجع سابق، ص: 179.

2 - Anthony, et al. **Human Resource Management**, op.cit., P: 396.

3 - النجار، محمد عنان، إدارة الأفراد: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1995، ص: 361.

4 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 89.

يشعر هؤلاء المقومون أنها ليست مجرد مهمة إدارية، وإنما لها آثار كبيرة على مستقبل المرؤوسين والمؤسسة التي يعملون بها⁽¹⁾.

5.4.2.4.1.2 التحيز الشخصي:

وقد يظهر هذا التحيز عند القائمين بعملية التقييم بسبب طبيعة العلاقة التي تربط بين المقيم والفرد الخاضع للتقييم، حيث يقوم بإعطاء الفرد الذي تربطه به علاقة جيدة أو علاقة قائمة على أساس القرابة أو الدين أو الجنس أو المصلحة الشخصية تقديرات مرتفعة، وإعطاء تقديرات منخفضة للفرد الذي تربطه فيه علاقة سيئة⁽²⁾، ولحل هذه المشكلة لا بد من نقل المقوم إلى قسم آخر بعيداً عن معارفه، هذا بالإضافة إلى إيجاد معايير دقيقة وواضحة للتقييم، فضلاً عن معاقبة المقومين في حالة تحيزهم وعدم استنادهم إلى الدقة في التقييم.

5.4.2.4.1.2 المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين:

هناك بعض المعوقات والمشاكل المتعلقة بالمرؤوسين، وتحد من فاعلية عملية التقييم، ومن أبرزها:

1. عدم معرفة الموظف بما هو مطلوب منه، وهنا لا بد من توعيته، وتحديد المهام المطلوب منه إنجازها.
2. عدم قدرة الموظف على أداء ما هو مطلوب منه، وهنا لا بد من نقل الموظف إلى العمل الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته.
3. عدم فهم الموظف لعملية تقييم الأداء، وهنا لا بد من شرح ذلك له وإعطائه تصوراً واضحاً عن معايير التقييم التي سيتم قياس أدائه بناء عليها.

1 - البدارين، مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن، مرجع سابق، ص: 61.

2 - البدارين، المصدر نفسه، ص: 62.

4. شعور الموظف بالظلم وعدم الأمان، وهنا لا بد من طمأننته بأن الهدف من تقييم الأداء هو إنصاف الموظف ومكافأته على أدائه⁽¹⁾.

6.4.2.4.1.2 المعوقات المتعلقة بالسرية والعلانية لنتائج التقييم:

من بين المشكلات الأساسية التي تواجه نجاح عملية التقييم، المشاكل المتعلقة بسرية نتائج التقييم وعلانيتها، كونها تؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كلا الحالتين، ففي حالة الأخذ بمبدأ العلانية، فإن ذلك سيؤدي إلى مهاجمة الرؤساء وتجريحهم من طرف المرؤوسين، خاصة إذا لم يكن تقييمهم قائماً على دلائل حقيقية، أما في حالة الأخذ بمبدأ السرية، فإن ذلك يثير الريبة والشكوك في نفوس المرؤوسين حول عدالة التقييم وموضوعيته، خاصة في حال ما إذا أصبح بعض الرؤساء يعتبرون عملية التقييم وسيلة للانتقام الشخصي من المرؤوسين⁽²⁾.

وللتقليل من حدة هذه المشكلة، ترى الباحثة أنه يجب الأخذ بمبدأ العلانية، وتعزيزها بشواهد ودلائل تؤكد موضوعية التقييم.

7.4.2.4.1.2 المعوقات المتعلقة بمقابلة التقييم:

تعتبر مقابلة تقييم الأداء، من أهم العناصر في نجاح عملية التقييم في حال اتباع الأسس التي تحقق لها النجاح، ورغم ذلك فهناك العديد من الصعوبات التي تعوق ذلك، ومن أبرزها:

1. مشكلة الرسمية التي تواجه مقابلة التقييم، إذ إن طرفي المقابلة لا يتخليان عن الجمود والرسميات في أثناء إجراء المقابلة.

2. كون المقابلة في جانب منها تنصب على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف، مما يولد لديه ردود فعل دفاعية، وهذا يتطلب من المُقوم مهارة عالية للتعامل معها، كأن يعمل على إيجاد جو

1 - الغمري، إبراهيم، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979، ص: 229.

2 - عبد الهادي، حمدي أمين، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، مرجع سابق، ص: 179.

من الثقة والطمأنينة، وإشعار الموظف بالراحة التامة، وإزالة حواجز السلطة والمسؤولية والتصرف بشكل عادي⁽¹⁾.

8.4.2.4.1.2 المعوقات المتعلقة بحق التظلم والاعتراض على نتائج تقييم الأداء:

حق التظلم والاعتراض هو ليس مشكلة بحد ذاته، ولكن المشكلة الحقيقية هي عدم إعطاء الموظف الحق في التظلم والاعتراض، وقد يعود ذلك إلى أسباب منها: خشية الموظف من الرؤساء على الإساءة له، والتحامل عليه، ولربما قد يفقده ذلك وظيفته وحقوقه المستقبلية، فهنا يضطر مجبراً على أن يتنازل عن حقه مقابل الاستمرار في وظيفته⁽²⁾، لذا يجب أن يتم إعطاء المرؤوسين هذا الحق بشفافية، وأن تتخذ الجهات المختصة هذا الحق على محمل الجد لتحقيق فاعلية عملية التقييم.

3.4.1.2 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

1. التحديد المُسبق لأهداف الدائرة المراد تحقيقها، والنتائج المتوقعة بشكل عام.
2. القدرة لدى الرؤساء المباشرين على وضع البرامج التنفيذية على مستوى الوحدة التنظيمية ومتطلبات تنفيذها البشرية والمادية، وربطها بجداول زمنية لغايات الإنجاز ومراحل المتابعة والمراجعة والتقويم.
3. التقيد والاستمرارية في التعامل مع سجل الأداء، وتدوين الوقائع والملاحظات الخاصة بأداء الموظف وسلوكه أولاً بأول⁽³⁾.
4. تأكيد أهمية تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم الأداء لما لها من تأثير فعال بالنسبة لنجاح عملية تقييم الأداء.

1 - Cameron, **Performance Appraisal & Review Management Decision**, op.cit., p: 5.

2 - بوكميش، نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية، مرجع سابق، ص: 93.

3 - الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص: 8، 9.

5. استخدام عدة نماذج لتقييم الأداء بحيث يصمم نموذج لكل مجموعة وظيفية متجانسة في ضوء تحليل الوظائف ووصفها، وبحيث تسهم عناصر النموذج في تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء⁽¹⁾.

1 - محمد، أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سابق، ص: 5.

2.2 المبحث الثاني: الإطار القانوني لعملية تقييم أداء الموظفين في فلسطين

عالج المُشرع الأحكام والمقتضيات القانونية لعملية تقييم الأداء للموظف الذي يؤدي الخدمة المدنية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك في الفصل الرابع من الباب الثاني من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، والمعدل سنة 2005 حيث أُفرد لهذه المقتضيات المواد من (32-42). وكذلك وضعت اللائحة التنفيذية والصادرة عن مجلس الوزراء الفلسطيني بتاريخ 2005/8/15 الأحكام التفصيلية لعملية تقييم الأداء وذلك في الفصل الثالث من الباب الرابع حيث خصصت لها المواد من (41-51).

وبناءً على ما تقدم فسوف نستعرض هذه النصوص القانونية النازمة لعملية تقييم الأداء، وبالتالي معرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، وذلك من خلال إبراز خصائص تقييم الأداء والإجراءات الواجب اعتمادها عند القيام بعملية تقييم الأداء، وذلك وفقاً للإطار التشريعي لهذه العملية، وذلك على النحو الآتي:

معايير قياس الأداء وكفاية المعايير:

معايير قياس الأداء يجب أن يتم تحديدها بناءً على الوصف الوظيفي للدائرة الحكومية، وقد نصت المادة (33) على أن تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية وأهدافها ونوعية الوظائف بها والإجراءات التي تتبع في وضع تقارير الكفاية وتقديمها واعتمادها كما تضمنت المادة (34) من اللائحة المعايير المدونة في النموذج والتي يُقِيم الموظف بناءً عليها، وهي: العمل والإنتاج، والمواظبة، والسلوك الشخصي، والصفات الذاتية.

ولنجاح عملية تقييم الأداء للموظفين في المؤسسات الحكومية العامة يجب أن يكون هناك معايير تتمتع بمجموعة من السمات والخصائص منها على سبيل المثال:

1. أن تكون معايير تقييم الأداء محددة وواضحة لا غموض فيها.
2. أن يكون هناك قبول ورضا عن المعايير من الرؤساء والمرؤوسين.
3. أن تكون مرتبطة بأهداف الدائرة.
4. أن تكون معقولة ومنطقية بحيث يمكن تحقيقها.
5. أن تشكل حافزاً معنوياً لمضاعفة الجهود نحو تحقيق الأهداف.

إضافة إلى ما سبق وفيما يتعلق بكفاية المعايير التي يتضمنها تقرير الكفاية (نموذج تقييم الأداء) وتضمنتها المادة (34) فقد أخذ المشرع بمبدأ توحيد تقارير الكفاية حيث كان التقرير موحداً لجميع الموظفين الخاضعين لنظام تقارير الكفاية، كما أن التقرير كان يتضمن جزأين، يشتمل الجزء الأول على بيانات خاصة بالموظف المكتوب عنه التقرير، بينما الجزء الثاني يشتمل على عناصر التقييم، وهناك مؤشرات دالة لها وعناصر فرعية مفسرة، تساعد الرئيس المباشر (المقيم) على تقدير كفاية الموظف وهذه العناصر أو المعايير أربعة وهي:

1. مجموعة معايير العمل والإنتاج وتقاس بالعناصر الفرعية التالية:

الإلمام العام، السرعة، الدقة، الإنتاج.

2. المواظبة وتقاس بالعناصر الفرعية التالية:

الغياب، التأخير، التكاثر.

3. السلوك الشخصي ويقاس بالعناصر التالية:

المعاملة، التعاون، الطباع.

4. الصفات الذاتية وعناصر قياسها:

الاستعداد الذهني، الصلاحية للعمل، تحمل المسؤولية والبت في الأمور، القدرة على التنظيم والإدارة⁽¹⁾. إلا أن هذه المعايير يجب أن يتم وضعها بشكل أكثر وضوحاً، ولا لبس ولا غموض فيها، لكي لا تثير أي نوع من الحساسية أو سوء الفهم أو سوء التفسير الذي قد ينجم في حال تطبيق معايير غير دقيقة لقياس الأداء، كما يجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء يجب أن تشمل كافة الفئات الوظيفية مع مراعاة إعداد عدة نماذج تراعي خصوصية الوظائف وطبيعتها ومستوياتها الإدارية.

مراتب تقارير الكفاية (صيغة نتائج التقييم):

ففي ظل القانون، وضمن المادة (32) يتم تقدير الكفاية بالأرقام على أن يعبر عنها في النهاية بالمراتب، وذلك على الوجه التالي:

1. من 85 إلى 100% تعادل مرتبة ممتاز.
2. من 75 إلى 84% تعادل مرتبة جيد جداً.
3. من 65 إلى 74% تعادل بمرتبة جيد.
4. من 50 إلى 64% وما دون ذلك ضعيف.

وترى الباحثة إن الأخذ بهذا التقسيم الرباعي لمراتب الكفاية مفضلة، وهي لا تؤدي إلى زيادة التعقيدات وكثرة التطبيقات التي قد تحدث لو تعددت مراحل التقييم أو مراتبه.

أهداف تقييم الأداء وغاياته:

من المعلوم أنّ إجراء أي عملية إدارية يترتب عليها تحقيق مجموعة متعددة من الفوائد والأهداف للمؤسسة، وبالرغم من أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لم ينص على هذه الأهداف بشكل مباشر،

1- يمكنك النظر إلى الملحق رقم (3) المتعلق بنموذج التقييم السنوي لموظفي المؤسسات الحكومية، السلطة الوطنية الفلسطينية.

إلا أنه يمكن الاستفادة في هذا الخصوص من خلال الاطلاع على أهداف تقييم الأداء في أنظمة

الدول المجاورة، ونذكر منها على سبيل المثال الأردن، فقد أشار نظام الخدمة المدنية رقم (30)

لسنة 2007 وفي الفصل الحادي عشر منه إلى أن عملية تقييم الأداء وإدارته تهدف إلى ما يلي:

1. الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور

الموظف في إنجاز مهامه، ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس.

2. تعزيز التواصل والحوار وتشجيعهما بين الرئيس المباشر والمرؤوس، وإتاحة الفرصة للاطلاع على

مستوى أدائه الوظيفي والسلوكي، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه ومجالات التحسين

المطلوبة.

3. تشجيع الموظفين ودعمهم، لتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتفعيل مبدأ

التنافسية.

4. تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.

الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء:

وقد نصت المادة (33) في الفصل الرابع من قانون الخدمة المدنية، على أن الرئيس المباشر يقوم

بتقدير كفاية الأداء للموظفين بدقة وموضوعية وأمانة مرة واحدة في كل عام تبدأ من أول كانون

الثاني، وتنتهي في كانون الأول من كل عام، وتقدم خلال شهري كانون الثاني (يناير) وشباط

(فبراير)، وتُعتمد من الوزير المختص خلال شهر آذار (مارس) من العام التالي.

كما تضمنت اللوائح التنفيذية الصادرة بموجب قانون الخدمة المدنية في المادة (41) من الفصل

الثالث والمتعلقة بتقييم الأداء بخصوص إعداد التقرير السنوي، أن الرئيس المباشر يعد التقرير السنوي

بتقدير كفاية الأداء لموظفيه على النموذج المخصص لذلك، ويعتمد من رئيس الدائرة الحكومية

المختص، ويدون به كفاءة الموظف وسلوكه ونشاطه، وتقدر كفاية الموظف حسب الدرجات المدونة على النموذج.

وبخصوص تدقيق التقارير السنوية لتقييم الأداء، فقد نصت المادة (35) من القانون على أن رئيس الدائرة الحكومية يشكل لجنة برئاسته لتدقيق التقارير السنوية، ووضع التقرير العام لوضع أداء كفاية الموظف، كما أن المادة (43) من اللائحة أشارت كذلك إلى أن رئيس الدائرة الحكومية يشكل لجاناً لتدقيق التقارير السنوية بتقدير كفاية الأداء تتكون من ثلاثة من كبار موظفي الدائرة الحكومية يكون أحدهم على الأقل من عمل الموظف ذاته وتعتمد التقارير بعد تدقيقها من رئيس الدائرة الحكومية.

السرية والعلانية في تقييم الأداء:

بعد إعداد تقرير تقييم الأداء السنوي يجب إطلاع الموظف على تقرير أدائه، وهذا ما نصت عليه المادة (36) من القانون، حيث تُعلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة، وكذلك المادة (46) من اللائحة أشارت إلى أن تُعلم وحدة شؤون الموظفين الموظف بنسخة من التقرير العام لكفاية أدائه بعد اعتماده من الجهة المختصة خلال أسبوع من توقيع رئيس الدائرة الحكومية، إذ إن إعلان الموظف بنتائجه تمكّنه من تحديد نقاط القوة، والعمل على مضاعفتها، وكذلك نقاط الضعف، والعمل على معالجتها، كما أن العلانية تخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وتحقق العدالة والموضوعية.

وربما الأخذ بمبدأ المزج ما بين (السرية والعلانية) كخطوة نحو الشفافية في التقييم بحيث يتمكن الموظف من الاطلاع على نتيجة تقريره النهائي لمراجعة سلوكه الوظيفي في العام الذي يليه، ولمنع التغيير في نتائج التقييم نتيجة الضغوط الممارسة في الواقع الفعلي للتقييم.

لجان التظلم والاعتراض:

لقد وضعت هذه اللجان لتكتمل صورة عملية تقييم الأداء الفعال إذ لا بد من إعطاء الحق للموظف في أن يعترض على تقديره إذا ما شعر أن هناك تحيزاً وعدم موضوعية في عملية التقييم، وعليه فالناظر لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني يلحظ أن القانون أعطى الموظف هذا الحق، وهذا ما تضمنته المادة (36) وذلك بالإشارة إلى:

1. أنه يحق للموظف أن يتظلم للوزير المختص من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به.

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

3. لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه، وكذلك اللائحة التنفيذية، وفي المادتين (46) و (47) تشير إلى إجراءات التظلم وذلك كما يلي:

1. يُشكل رئيس الدائرة الحكومية المختص لجنة تظلمات من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم.

2. يحدد قرار تشكيل لجنة التظلمات إجراءات عملها ومكان انعقادها وزمانها.

3. يكون رئيس لجنة التظلمات وأعضاؤها على درجة أعلى من درجة الموظف المتظلم.

4. يكون اجتماع اللجنة صحيحاً بحضور جميع أعضائها، وتُتخذ قراراتها بالأغلبية.

5. تقوم اللجنة بفحص ملف الموظف، ولها الاستماع إليه، ومناقشته في تظلمه، والاستماع أيضاً إلى المسؤولين المباشرين عن الموظف.

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

ومن هنا ترى الباحثة أن القانون كان واضحاً وحازماً في الإجراءات المتبعة، من حيث تقديم طلبات التظلم والاعتراض وتشكيل اللجان، وذلك يجعل الرؤساء أكثر عدالة وموضوعية عند إعدادهم تقارير الأداء خوفاً من المساءلة التي يترتب عليها الاعتراض، إضافة إلى تجنب المحاباة الشخصية والمحسوبية بين المرؤوسين، وبالتالي توفير الأمان لكافة الفئات الوظيفية، كما أنه لا يحق الاعتراض إلا لمن كان تقديره بدرجة ضعيف أو متوسط.

العقوبات والإجراءات التأديبية:

فيما يتعلق بالإجراءات التأديبية في حال كان تقدير الموظف متوسطاً أو ضعيفاً، فقد نصت المادة (39) على ما يلي:

1. يُنبه الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه نقصيره.
2. يُنذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي نقصيره، وترسل نسخة الإنذار إلى ديوان الموظفين العام.

وتنص المادة (40) على أنه يجوز وقف العلاوة الدورية عن الموظف من تاريخ استحقاقها إذا ورد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف، ولحين تحسين أدائه الوظيفي بحصوله على تقدير متوسط فما فوق. أما المادة (41)؛ فقد نصت على أنه يحال الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بدرجة ضعيف إلى لجنة تُشكل من الدائرة المختصة بالتنسيق مع الديوان، ويجوز أن تتخذ بحقه واحدة أو أكثر من الجزاءات التالية:

- وقف العلاوة الدورية السنوية.
- تنزيل الدرجة.
- تنزيل الوظيفة.

وإضافة إلى ما تنص عليه المادة (42)؛ بحيث إذا قُدم عن الموظف المشار إليه في المادة السابقة تقرير ثالث بدرجة ضعيف يتعين على اللجنة المختصة النظر في فصله.

كما أوضحت اللائحة ذلك في المادة (48) إذ إنها اعتبرت الإجراءات التأديبية من مهام رئيس الدائرة الحكومية بالقول: يقوم رئيس الدائرة الحكومية المعنية بما يلي:

1. تنبيه الموظف الحاصل على تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره، ويطلب منه تحسين أدائه وبلغ الديوان بذلك.

2. إنذار الموظف الحاصل على تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب منه تحسين أدائه، وبلغ الديوان بذلك.

3. لرئيس الدائرة الحكومية إيقاف العلاوة الدورية عن الموظف إذا ورد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف ولحين تحسين أدائه الوظيفي، وبلغ الديوان لإيقافها من تاريخ استحقاقها، وذلك لحين حصوله على تقدير متوسط فما فوق، ويشعر وزارة المالية بذلك.

وكذلك تشير المادة (50) من اللائحة إلى أنه يجب تشكيل لجنة للنظر في التقارير السنوية على النحو التالي:

1. يُشكل رئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لجنة للنظر في وضع الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتالين بدرجة ضعيف أو حصل على تقرير ثالث بدرجة ضعيف، ويحدد القرار إجراءات عمل اللجنة ومكان انعقادها وزمانها على أن لا يكون من بين أعضاء اللجنة مَنْ وضع تقييم الموظف.

2. قيام اللجنة بفحص الموظف أيضاً ولها الاستماع إليه ومناقشته، ويكون اجتماع اللجنة صحيحاً بحضور جميع أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأغلبية. وإذا تساوت آراء أعضاء اللجنة؛ يؤخذ برأي الجانب الذي منه الرئيس، وتكون قراراتها نهائية وبلغ الديوان بها وبالتالي يُبلغ وزارة المالية.

عناصر التميز والضعف للموظف:

تجدر الإشارة إلى أن المشرع الفلسطيني قد أشار إلى عناصر التميز والضعف، وذلك في المادة (37) من قانون الخدمة المدنية حيث تنص على أنه: يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحة مخصصة لذلك، وكذلك بينت المادة (44) من اللائحة التنفيذية عناصر التميز والضعف للموظف وهي كالتالي:

أولاً: عناصر التميز للموظف هي:

- الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة.
- الإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه.
- السلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمرؤوسين والجمهور.
- مدى الانتظام في العمل، واستخدام الحق في الإجازات.
- دعم توقيع أية جزاءات تأديبية.

ثانياً: عناصر الضعف للموظف هي:

- الأعمال التي تقل عن مستوى الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة.
- ما يثبت من ملحوظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء أو المرؤوسين أو الجمهور.
- سوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة .
- الجزاءات التأديبية الواقعة عليه .

وقد حضر تقدير بعض الفئات بمرتبة امتياز وذلك بموجب المادة (45) من اللائحة، وهذه الفئات هي:

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

ورشات العمل المتعلقة بتطوير عملية تقييم الأداء الفلسطيني:

هناك ورشة عمل حول تقييم الأداء السنوي بتاريخ 22/1/2010 تهدف إلى التعرف على الآلية المتبعة في عملية التقييم والتوصل إلى النتائج المرجوة، وحضر الورشة مديرو الدوائر في الوزارات ورؤساء الأقسام وعدد كبير من الموظفين، حيث هدفت الورشة إلى التعرف على الإجراءات الإدارية لعملية التقييم السنوية، وذلك بعد اعتماد ديوان الموظفين العام آلية إلكترونية في عملية تقييم الأداء خلافاً للطريقة التقليدية السابقة.

كما أشارت الورشة المنعقدة إلى دور الوظيفة العامة وواجباتها ومسؤولياتها الأساسية التي تعني خدمة المواطنين، فهذا يعني أن الموظف مطالب بأن يعطي من أمانته وجهده في عمله بقدر ما يتوقع أن تلتزم جهة عمله بالوفاء بكل ما له من حقوق، ومن هنا برزت أهمية وجود أنظمة فاعلة وشفافة ذات جدوى لتقييم الأداء تتسم بالموضوعية والعدالة والإنصاف، كما تمّ التأكيد على مهام وكيل الوزارة في التقييم السنوي، بحيث يعتبر الوكيل أعلى موظف في الوزارة، وينتمي بالضرورة إلى موظفي الفئة الأولى، ويمارس الإشراف المباشر على الإدارات العامة والوحدات التنظيمية المرتبطة به وينسق أعمالها، وهو مسؤول عن إجراء التقييم السنوي للأداء العام في الوزارة، وتقديمه إلى الوزير الذي يقوم بتشكيل لجنة للتدقيق، ولجنة لمناقشة الاعتراضات ومتابعتها، كما دعا رئيس قسم التقييم في ديوان الموظفين العام الجميع إلى الالتزام بالدقة والموضوعية والأمانة عند وضع التقييمات، مشيراً إلى أن من حق الموظف الاعتراض على التقييم خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به، حيث لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه⁽¹⁾.

1- www.Molg.ps.

2 – www.alrsalah.ps.

وفي سبيل تطوير عملية تقييم الأداء الإداري أيضاً، فقد عقد ديوان الموظفين العام ورشة عمل بعنوان "إجراءات تطبيق فترة التجربة" وذلك بتاريخ 18/2/2010 ولقد ناقشت الورشة الطريقة المتبعة في تقييم فترة التجربة، إضافة إلى مستقبل الموظف الحكومي بعد صدور نتيجة التقييم عقب انتهاء فترة التجربة، كما تم التأكيد في هذه الورشة على تفعيل برنامج تقييم الأداء لكافة الموظفين العاملين في الخدمة المدنية، بحيث تتم عملية التقييم داخل الوزارات بالطريقة الإلكترونية، كما أوضح مسئولو الديوان أن التقييم سيشمل كافة الفئات الوظيفية باستثناء الفئة العليا والقضاء، وجدير بالذكر أن ديوان الموظفين العام سيقوم خلال الأيام المقبلة بتطبيق فترة التجربة بطريقة محوسبة على موقع الديوان الإلكتروني، داعياً كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية إلى العمل الجاد على إنجاح التقييم التابع لفترة التجربة، لما للأمر من أهمية كبرى، وتطبيقاً لقانون الخدمة المدنية المعدل لعام 2005⁽²⁾.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

1.3 مقدمة

تُعد منهجية البحث وإجراءاته محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي له، ومن خلالها يتم عرض المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج البحث ومناقشتها بالاستناد إلى أدبيات موضوع البحث والدراسات الأخرى ذات الصلة، وبالتالي تحقيق أهداف البحث، ويتناول هذا الفصل عرضاً وإيضاحاً لمنهج البحث، ومجتمعه، ووصفاً للعينة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى وصف أداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات، وصدق أداة البحث وثباتها، وإجراءات تطبيق البحث، وكذلك المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

2.3 منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يصف واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني كما هو، حيث تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع البحث

شمل مجتمع البحث جميع الموظفين والموظفات في مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، والبالغ عددهم (562) موظفاً فترة إجراء البحث، وذلك حسب السجلات الرسمية المعتمدة والموجودة في تلك المديريات خلال شهر آذار من العام 2010 (ينظر إلى الملاحق المتعلقة بعدد الموظفين وتوزيعاتهم في مديريات الصحة في قائمة الملاحق).

4.3 عينة البحث

قامت الباحثة باختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث بلغ عدد أفرادها (234) فرداً، وذلك على النحو

$$\text{الآتي: حجم العينة} = \frac{1 + B^2 \times (N - 1)}{N}$$

حيث: N: تمثل عدد أفراد مجتمع البحث (562) فرداً، و B: تمثل مقدار الخطأ المسموح به (0.05).

$$\text{وعليه فإن حجم العينة} = \frac{1 + 0.05^2 \times (562 - 1)}{562} = 234$$

وكان هناك قائمة بجميع مفردات البحث والبالغ مجموع أفرادها (562) فرداً، اشتملت على (234) فرداً

في مديرية صحة الخليل، و (174) فرداً في مديرية صحة جنوب الخليل، و (153) فرداً في مديرية

صحة بيت لحم، فقد عمدت الباحثة إلى تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة غير متداخلة

حسب مديرية الصحة، واختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية، والتي بلغ مجموع أفرادها (234) فرداً،

وبعد ذلك تم اختيار عشوائي لمفردات العينة من تلك الطبقات، ثم وزعت الباحثة (234) استبانته على

أفراد العينة الممثلة للبحث، واسترجعت (223) استبانته، وبنسبة 86 % من مجموع الاستبانته التي تم

توزيعها، واستبعدت (11) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل، وذلك حسب الجدول (1.3) الآتي:

جدول (1.3): أفراد المجتمع ونسبتهم في مديريات صحة الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم وعينة البحث وعدد الاستبانته الموزعة والمسترجعة

الاستبانته المسترجعة		عدد الاستبانته الموزعة	عدد أفراد العينة الممثلة حسب نسبتهم في كل مديرية	النسبة المئوية للأفراد في كل مديرية صحة	عدد أفراد مجتمع البحث	مديرية صحة
النسبة المئوية	العدد					
35.77%	93	98	98	42%	234	الخليل
26.92%	70	73	73	31%	174	جنوب الخليل
23.08%	60	63	63	27%	153	بيت لحم
86%	223	234	234	100%	562	المجموع

ويوضح من الجدول (1.3) أن مجموع أفراد العينة الإحصائية هو (223) فرداً، وقد تعرفت الباحثة إلى

خصائص العينة الإحصائية الديمغرافية، وذلك على النحو التالي:

5.3 وصف عينة البحث

تكونت عينة البحث من المديرين ورؤساء الأقسام والرؤساء المباشرين والموظفين المرؤوسين في مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد تم التعامل مع هذه الفئة من الموظفين، كون المديرين ورؤساء الأقسام يتولون عملية التقييم، وكون الرؤساء المباشرين والموظفين خاضعين لعملية التقييم، ولوصف البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، فقد تم استخراج عدد التكرارات والنسب المئوية، وأُخِصت نتائج البيانات بخصوص هؤلاء المبحوثين بالجدول التالية:

1.5.3 الجنس والعمر

يتضح من الجدول (2.3) أن النسبة الأكبر من المبحوثين كانت من الإناث حيث بلغ عددهن (125)، أي ما نسبته 56.05 %، بينما بلغ عدد الذكور (98) ونسبة 43.9% من مجموع المبحوثين.

جدول (2.3) توزيع المبحوثين حسب الجنس والعمر

المجموع		الإناث		الذكور		الجنس العمر
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%20.2	45	%11.66	26	%8.52	19	30-18 سنة
%46.6	104	%26.90	60	%19.73	44	40-31 سنة
%24.7	55	%14.80	33	%9.87	22	50-41 سنة
%8.5	19	%2.69	6	%5.83	13	أكثر من 50 سنة
%100	223	%56.05	125	%43.9	98	المجموع

وقد يعود السبب في ارتفاع نسبة الإناث في مديريات الصحة إلى طبيعة العمل والخدمات المقدمة، التي تتطلب عدد من الإناث أكبر في معظم العيادات الصحية والمراكز الطبية لممارسة مهنة التمريض، وذلك كان واضحاً على أرض الواقع بالنسبة للباحثة.

وفيما يتعلق بالعمر يتبين من الجدول السابق (2.3) أن أكبر عدد من الأفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية (40-31) سنة وبلغ عددهم (104) أي بنسبة 46.6%، ثم تليهم الفئة العمرية من (50-41)

سنة وعددهم (55) أي ما نسبته 24.7%، ثم الفئة العمرية من (18-30) سنة وعددهم (45) أي ما نسبته 20.2%، ثم أخيراً الفئة العمرية (أكثر من 50) سنة وعددهم (19) وشكلوا ما نسبته 8.5%. وكما يتضح من الجدول (2.3) فإن أغلب المبحوثين كانوا يتركزون في الفئة العمرية (31-40) وبنسبة (46.6%)، ونستنتج من ذلك أن النسبة العظمى من الموظفين في الوظيفة العامة في فلسطين هم تقريباً من الشباب، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه سن يمثل ذروة العطاء، إضافة إلى رغبة الشباب بالعمل في الوظيفة العامة لضمان الحفاظ على الاستمرار في العمل حيث إن العمل في القطاع الخاص يركز على العقود المؤقتة، وهذا بالتالي يترتب عليه فقد فرصة العمل وعدم توافر عقود عمل طويلة الأجل، كما أن العمل في القطاع الخاص يتطلب مهارات وتخصصاً في طبيعة العمل، وقد لا تتوافر هذه الشروط في عدد كبير من طالبي التوظيف.

2.5.3 المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول (3.3) أن توزيع المبحوثين حسب المؤهلات العلمية التي حصلوا عليها، وكما هو ملاحظ فإن النسبة الأعلى ممن يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (89) مبحوثاً، أي ما نسبته 39.91%، يليهم في المرتبة الثانية حملة دبلوم كليات المجتمع حيث بلغ عددهم (69) مبحوثاً وبنسبة 30.94%، أما في المرتبة الثالثة فكانوا المبحوثين الذين لا يتجاوز تحصيلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، وبلغ عددهم (27) مبحوثاً، أي ما نسبته 12.11%، يليهم من كان تحصيلهم العلمي دراسات عليا وعددهم (21) مبحوثاً، أي ما نسبته 9.41%، وفي المرتبة الأخيرة ممن كان تحصيلهم العلمي دبلوماً عالياً، وبلغ عددهم (17) مبحوثاً وبنسبة 7.62% من المجموع الكلي للمبحوثين.

جدول (3.3) توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات	5 فأقل	10-6	15-11	16 فأكثر	المجموع
-----------	--------	------	-------	----------	---------

النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	الخبرة المؤهل العلمي
%12.11	27	%7.17	16	%2.24	5	%1.35	3	%1.35	3	ثانوية عامة فأقل
%30.94	69	%10.31	23	%7.62	17	%9.42	21	%3.59	8	دبلوم كليات مجتمع
%39.91	89	%7.17	16	%12.11	27	%11.66	26	%8.97	20	بكالوريوس
%7.62	17	%3.14	7	%2.24	5	%1.79	4	%0.45	1	دبلوم عالي
%9.41	21	%1.79	4	%2.69	6	%3.14	7	%1.79	4	دراسات عليا
%100	233	%29.60	66	%26.90	60	%27.35	61	%16.15	36	المجموع

يلاحظ من الجدول (3.3) أن هناك ارتفاعاً في مستوى التحصيل العلمي البكالوريوس في الوظيفة العامة في فلسطين، ويمكن تفسير ذلك على أن العمل في القطاع العام بشكل عام، وبالقطاع الصحي بشكل خاص يتطلب توفر معرفة علمية ونوعاً من الوعي والإدراك، لأن ممارسة المهن الطبية لديها خصوصية في التعامل مع المراجعين على اختلاف أنواعهم.

وتشير معطيات الجدول السابق (3.3) فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أن النسبة الكبرى من الباحثين كانت ممن يتراوح عدد سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) وكان عددهم (66) مبحوثاً ونسبة 29.60%، يليهم المبحوثون الذين تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنوات وبلغ عددهم (61) مبحوثاً، أي ما نسبته 27.35%، وفي المرتبة الثالثة جاء المبحوثون الذين تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة وبلغ عددهم (60) مبحوثاً، وشكلوا ما نسبته 26.9%، في حين كان المبحوثون الذين كانت خبرتهم (5 سنوات فأقل) في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم (36) مبحوثاً أي ما نسبته 16.1%. نلاحظ من الإحصائيات السابقة وفيما يتعلق بسنوات الخبرة أن معظم من أجاب عن الاستبانة هم ممن لديهم الخبرة المطلوبة والمعرفة بموضوع البحث، وذلك واضح من التقارب في النسب المئوية لسنوات خبرة المبحوثين، وهو الأمر الذي قد يعزى إلى أن هذه المديریات قد تركز عند الاستقطاب والتعيين على

الموظفين الذين تتوافر لديهم خبرات سابقة، كون اعتبار العنصر البشري الذي لديه خبرات قد يكون من بين أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسات.

3.5.3 مكان العمل والمسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (4.3) أن مكان العمل في مديرية صحة الخليل كان الأكبر، ويستدل من ذلك على عدد الموظفين الذي بلغ (94) موظفاً أي ما نسبته 42.0 %، ثم تلتها مديرية صحة جنوب الخليل وبلغ عدد موظفيها (70) موظفاً، وشكلوا ما نسبته 31.0 %، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مديرية صحة بيت لحم وبلغ عدد موظفيها (59) أي ما نسبته 27.0 %.

جدول (4.3) خصائص المبحوثين حسب مكان العمل والمسمى الوظيفي

المجموع		مديرية صحة بيت لحم		مديرية صحة جنوب الخليل		مديرية صحة الخليل		مكان العمل المسمى الوظيفي
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
1.35%	3	0.45%	1	0.45%	1	0.45%	1	مدير دائرة
4.48%	10	0.45%	1	2.24%	5	1.79%	4	مدير
13.90%	31	4.04%	9	4.04%	9	5.83%	13	رئيس قسم
9.42%	21	2.24%	5	1.79%	4	5.38%	12	رئيس شعبة
70.85%	158	19.28%	43	22.87%	51	28.70%	64	موظف
100%	223	27.00%	59	31.00%	70	42.00%	94	المجموع

يتضح من الجدول (4.3) أن مديرية صحة الخليل ومديرية صحة جنوب الخليل شكلت أكبر نسبة من حيث عدد الموظفين العاملين فيها، وقد يعود ذلك إلى زيادة عدد المواقع الصحية التابعة لمديريات الصحة التي تمثل (عيادات عامة، عيادات تخصصية، مراكز أمومة وطفولة، مراكز رعاية أولية، مختبرات طبية، عيادات مشاركة تابعة، كإغاثة الطبية) وغيرها من المراكز الطبية.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي يلاحظ من الجدول (4.3) السابق أن عدد الأفراد الذين يتولون منصب موظف (158) وموظفاً وبنسبة 70.9 %، وعدد الأفراد الذين يتولون منصب رئيس قسم (31) أي ما

نسبته 13.5%، كما أن عدد رؤساء الشعب كان (21) موظفاً أي ما نسبته 9.4%، وبلغ عدد المديرين (10) ونسبتهم 4.5%، وكان عدد من يتولون منصب مدير دائرة (3) أي بنسبة 1.4%. وكما هو موضح من الجدول (4.3) فهناك ارتفاع في نسبة الأفراد الذين يتركزون في مستوى المسمى الوظيفي موظف أي مستوى (الإدارة التنفيذية)، وهذا يتناسب مع الطبيعة الهرمية للهيكل التنظيمية، حيث تقل أعداد الموظفين كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي، فنلاحظ انخفاض أعداد المسميات الوظيفية الأخرى التي تمثل (الإدارة العليا والوسطى) وهم الذين يتولون مسؤولية المهام الإدارية كالخطيط والرقابة وغير ذلك من المهام الإدارية.

4.5.3 الخضوع لعملية تقييم الأداء ، وهل يشعر المبحوث بأن التقييم يحقق أهدافه أم لا ؟

حيث يوضح الجدول (5.3) استجابات مجتمع البحث الرؤساء (مدير دائرة، مدير، رئيس قسم) ومرؤوسين (رئيس شعبة، موظف) نحو خضوعهم لتقييم الأداء أم لا ، وهل يحقق تقييم الأداء أهدافه أم لا ؟ وذلك حسب الجدول الآتي:

جدول (5.3) الأعداد والنسب المئوية لخضوع عينة البحث (رؤساء ومرؤوسين) لتقييم الأداء وآرائهم نحو

تحقيق تقييم الأداء لأهدافه أم لا ؟

المرؤوسين		الرؤساء		الفقرة	
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
%70.4	126	%79.5	35	نعم	هل خضعت لعملية التقييم
%29.6	53	%20.5	9	لا	
%100	179	%100	44	المجموع	
%50.3	90	%56.8	25	نعم	هل يحقق تقييم الأداء أهدافه
%49.7	89	%43.2	19	لا	
%100	179	%100	44	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الرؤساء الذين خضعوا لتقييم الأداء هو (35) ونسبة %79.5، بينما الذين خضعوا لتقييم الأداء من المرؤوسين فهو (126) ونسبة %70.4، وكذلك الرؤساء الذين لم يخضعوا لتقييم الأداء، فقد بلغ عددهم (9) ونسبة مئوية بلغت %20.5 بينما الذين لم يخضعوا لتقييم الأداء من المرؤوسين فهو (53) ونسبة %29.6.

وتعزو الباحثة السبب في إجابات المرؤوسين لعدم خضوعهم لعملية التقييم حيث كانت نسبتهم %29.6 إلى عدم معرفتهم بموعد التقييم وعدم إعلانهم بتقييمهم السنوي.

ويتضح من الجدول السابق كذلك أن عدد الرؤساء الذين أشاروا إلى تحقيق تقييم الأداء لأهدافه هو (25) ونسبة %56.8، بينما الذين أشاروا إلى تحقيق تقييم الأداء لأهدافه من المرؤوسين فهو (90) ونسبة %50.3، وكذلك الرؤساء الذين أشاروا إلى عدم تحقيق تقييم الأداء لأهدافه فقد بلغ عددهم (19) ونسبة مئوية بلغت %43.2 بينما الذين أشاروا إلى عدم تحقيق تقييم الأداء لأهدافه من المرؤوسين فهو (89) ونسبة %49.7.

وقد يعود السبب في استجابات الرؤساء والمرؤوسين بعدم شعورهم بأن التقييم يحقق أهدافه إلى عدم التماس تحسن في وضع الموظفين المقصرين في أدائهم.

6.3 مصادر جمع المعلومات والبيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات وهما:

مصادر أولية: تتمثل بجمع المعلومات والبيانات من الموظفين في مديريات الصحة التابعة لمحافظة الخليل وبيت لحم من خلال استبانته صممت لهذا الغرض، وتم تحكيمها من المختصين، وتحليلها ومعالجة تلك البيانات، إضافة إلى إجراء العديد من المقابلات مع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام كأشخاص مقيمين، ومع الموظفين المرؤوسين كأشخاص مقومين.

مصادر ثانوية: وتتمثل في مختلف المراجع العلمية، والكتب والبحوث الإدارية والقانونية والدارسات السابقة التي تحدثت في موضوع تقييم الأداء، إضافة إلى الدراسات المنشورة في المجلات والدوريات المتخصصة، والمقالات والأبحاث والمؤتمرات المنشورة على شبكة الإنترنت.

1.6.3 أداة البحث

بعد اطلاع الباحثة على أدبيات البحث الحالي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فد تم تصميم استبانته موجهة إلى الموظفين في مديريات الصحة في محافظة الخليل وبيت لحم، للتعرف على آرائهم نحو تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وعملت الباحثة على إعداد الاستبانة في شهر كانون الثاني من عام 2010، وقد استعانت الباحثة بالمصادر الأولية التي أفادتها بمعلومات وبيانات قيمة عند بناء فقرات الاستبانة، وتحديد مقياس مناسب لها، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي.

2.6.3 وصف الاستبانة

لقياس متغيرات البحث، فقد تم تصميم استبانة ملحق رقم (1) وقد أرفقت الباحثة رسالة مصاحبة مع الاستبانة لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحثة بنفسها، وعن أهمية البحث وتعبئة

الاستبانة، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتكونت الاستبانة من (83) فقرة حيث تم تقسيمها إلى أربعة أقسام على النحو الآتي:

• **القسم الأول:** وتكون من (9) فقرات بخصوص البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وقد اشتمل هذا القسم على ستة عناصر تتعلق بالمبحوثين هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، بالإضافة إلى عنصرين للاستفسار عن خضوع المبحوث للتقييم، وهل يحقق تقييم الأداء أهدافه.

• **القسم الثاني:** وتكون من مستلزمات قياس فاعلية عملية تقييم الأداء التي تم تقسيمها إلى ثمانية أجزاء، هي:

الجزء الأول: للتعرف إلى مدى فاعلية معايير قياس الأداء الذي بلغ مجموع فقراته (8) فقرات.

الجزء الثاني: للتعرف إلى مدى كفاية معايير تقييم الأداء الذي يتضمنها نموذج التقييم السنوي الذي تضمن (14) فقرة، والتي تم توزيعها إلى أربع مجموعات، بحيث كانت المجموعة الأولى لقياس عناصر العمل والإنتاج، وشملت (4) فقرات، والمجموعة الثانية لقياس عناصر المواظبة، وشملت (3) فقرات، والمجموعة الثالثة مجموعة عناصر قياس السلوك الشخصي، واشتملت على (3) فقرات، والرابعة لقياس عناصر الصفات الشخصية، وتكونت من (4) فقرات.

الجزء الثالث: للتعرف إلى أهداف تقييم الأداء وغاياته وتضمن (7) فقرات.

الجزء الرابع: للتعرف إلى فاعلية الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء الذي اشتمل على (5) فقرات.

الجزء الخامس: للتعرف إلى مدى تطبيق مقابلة تقييم الأداء الذي تضمن (7) فقرات.

الجزء السادس: للتعرف إلى السرية والعلانية في تقييم الأداء الذي اشتمل على (5) فقرات لعنصر السرية و (5) فقرات لعنصر العلانية.

الجزء السابع: للتعرف إلى مدى معرفة المبحوثين إلى العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء الذي تضمن (9) فقرات.

الجزء الثامن: للتعرف إلى درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء الذي اشتمل على (7) فقرات.

• **القسم الثالث:** للتعرف إلى المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء حسب قوة تأثيرها، وتكوّن هذا القسم من (7) فقرات.

• **القسم الرابع:** تكون هذا القسم من سؤال مفتوح للمبحوثين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بموضوع البحث.

3.6.3 صدق الاستبانة

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء ملحوظاتهم حولها، من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض البحث، ومن حيث الصياغة والمضمون، والتي تم أخذها بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المطلوبة، مثل الصياغة واللغة والتعديل لبعض فقرات الاستبانة، حتى أصبحت في صورتها النهائية، كما وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ثمانية أفراد من مجتمع البحث، وذلك للتأكد من فهمهم لفقراتها والملحق رقم (1) يظهر استبانة البحث المعتمدة بصورتها النهائية، بينما الملحق رقم (2) يظهر قائمة بأسماء المحكمين.

4.6.3 ثبات الاستبانة

تم حساب تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفالفا Cronbach Alpha، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3-7):

جدول (6.3) نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بأبعادها المختلفة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
0.88	8	معايير تقييم الأداء
0.84	14	كفاية معايير تقييم الأداء
0.91	7	أهداف تقييم الأداء وغاياته
0.81	5	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء
0.77	7	مقابلة تقييم الأداء
0.65	10	السرية والعلانية في تقييم الأداء
0.89	9	العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء
0.87	7	التظلم والاعتراض في تقييم الأداء
0.91	67	الدرجة الكلية

تشير البيانات الواردة في الجدول (7.3) إلى أن معاملات الثبات لمقياس متغيرات البحث تراوحت ما بين (0.65-0.91) حيث كان أدنى معامل ثبات للسرية والعلانية في تقييم الأداء ومقداره (0.65)، في حين كان أعلى معامل ثبات لأهداف تقييم الأداء وغاياته ومقداره (0.91)، بينما بلغت الدرجة الكلية لمعاملات الثبات (0.91)، وهي بشكل عام معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، مما شجع على اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية وتوزيعها على عينة البحث.

أسلوب المقابلة

تم إجراء عدة مقابلات غير منتظمة بهدف الحصول على معلومات مكملة للمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق استبانة البحث، ووجهت عدة أسئلة إلى المديرين ورؤساء الأقسام، والموظفين في مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأسئلة الموجهة إلى المديرين ورؤساء الأقسام:

السؤال الأول: ما هو رأيك بمعايير تقييم الأداء المستخدمة حالياً ؟

كان هناك تفاوت بالإجابة، وعدم تقارب بوجهات النظر، وذلك كما يتضح من الإجابات التالية:

إجابة: إنها كافية، واضحة، وتفي بالغرض من التقييم ولا داعي للتغيير.

إجابة أخرى: المعايير ناقصة ويجب تعديلها وتوضيح المقصود منها، والمطالبة بأن يكون هناك معايير متعلقة بمفهوم الصفات الشخصية في النموذج بشكل أدق، فعلى سبيل المثال تم التساؤل عن (ما المقصود من الصلاحية للعمل كمعيار قياس في نموذج التقييم السنوي)، وهذا ينطبق على العديد من المعايير الأخرى.

السؤال الثاني: هل أنت موافق على تطبيق أسلوب مقابلة تقييم الأداء لمناقشة الموظف بنتائج

تقييم أدائه؟

المديرين ورؤساء الأقسام أكدوا عدم وجود مقابلات للنقاش مع الموظفين حول نتائج أدائهم ونقاط ضعفهم وسبل علاجها، وهذا بسبب سرية التقييم وعدم إطلاع الموظف على تقديره، وإنما يتم فقط الاجتماع بهم شهرياً ونقاشهم ببعض المهام والمشاكل التي قد تواجههم، كما يتم تذكيرهم بعنصري النظافة وعدم التأخير عن موعد الدوام؛ لأن ذلك من وجهة نظر البعض معيار الترقية، وقد أكد الجميع أن هذا المسمى جديد وأنه جيد في حال تطبيقه، وسيؤدي إلى نتائج أفضل على صعيد العمل، وإلى تقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.

السؤال الثالث: هل تؤيد فكرة علانية التقييم التي نص عليها القانون أم تفضل أسلوب السرية

المتبع حالياً؟

أشار العديد إلى أن السرية هو الأسلوب الأفضل، لأن العلانية لنتائج التقييم سينجم عنها العديد من الشكاوى والمشاكل والإحراج بين عدة أطراف، في حين أن البعض الآخر قال: إن القانون يشير إلى علانية التقييم، وحبذا لو تم تطبيق ذلك على سبيل التجربة، والتعرف على نتائج ذلك في حال تم تطبيق هذا الأسلوب.

السؤال الرابع: تضمّن قانون الخدمة المدنية عدة إجراءات تأديبية متعلقة بتقييم الأداء، فهل يتم

تطبيقها جميعها أم هناك تحفظ ومراعاة لظروف الموظف الذي يخالف أحكام القانون؟

نعم هناك تطبيق لهذه العقوبات لكل من يخالف التعليمات أو يغادر قبل الموعد المحدد لساعات الدوام أو يرتكب خطأ في مجال عمله، بحيث توجه له العقوبة التي تتناسب وحجم أخطائه مع مراعاة التسلسل في تطبيق العقوبة، إلا أن عقوبة الفصل من الخدمة لم يتم استخدامها لاعتبارات متعددة، نلاحظ أن الإجابات لم توضح العقوبات الأكثر ارتباطاً بنتائج تقييم الأداء.

السؤال الخامس: ما هي آلية تعبئة نموذج تقييم الأداء لكل موظف من موظفيكم؟

يتم ذلك بالاجتماع مع جميع مديري المديرية ورؤساء الأقسام خلال شهري كانون الثاني وشباط، بحيث يتم الحوار مع مدير الدائرة حول التقييمات التي اعتمدها رؤساء الأقسام، وإذا لاحظ المدير أن التقدير مبالغ فيه، وأن هذا الموظف لا يستحق ذلك التقدير الذي منحه إياه الرئيس المباشر، فإن المدير يضع التقدير بناءً على تصوراته حول ذلك الموظف، لأنه كما ذكر أحدهم بأنه يراقب تصرفات الموظفين وطريقة عملهم بين الحين والآخر، ومعنى ذلك أنه لا يتم مراجعة سجل الموظف أو أي مصدر آخر لجمع معلومات حول أدائه وأسلوبه وسلوكياته.

السؤال السادس: تقييم الأداء له أهداف عديدة يسعى إلى تحقيقها، فحسب تصوراتك ما هي هذه

الأهداف؟

من وجهة نظر أحد المديرين لا يوجد أهداف محددة، وعملية التقييم مجرد خطوة روتينية، لأن العديد من الموظفين يتم تقييمهم رغم الحاجة لإنهاء خدماتهم لعدم تطورهم أو تحسن أدائهم، ومراعاة للإبقاء على رزقهم فقط لا يتم اتخاذ إجراءات أكثر حدة.

ثانياً : الأسئلة الموجهة إلى رؤساء الشعب والموظفين:

تم توجيه سؤال مفتوح، وكان بالصيغة التالية:

ما هي معلوماتك تجاه تقييم الأداء المنصوص عليه في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟

الإجابات كما جاءت من مصادرها:

1. أنا أستكر هذه التقييم وهو مصدر ضجر وامتنعاض للعديد من الموظفين.
2. لا يوجد عدالة وهي قائمة على المحاباة والعلاقات الشخصية وفيها إجحاف لحقوق الموظفين.
3. التقييم يتم على درجة موالاةك وطاعتك للإدارة ودرجة رضاهم عنك.
4. أنا لأول مرة أعلم بأن لتقييم الأداء علاقة بالقانون، ولكن أين هو؟ ومتى سيتم تطبيقه؟
5. نحن نعمل لإرضاء وجه الله فقط ولا ننتظر أي مقابل من أي جهة إدارية عليا؛ لأننا مدركون أننا لا نمت إلى المسؤول بصلة معرفة أو قرابة.

7.3 متغيرات البحث

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات البحث التابعة والمستقلة:

1.7.3 المتغير التابع:

تكون البحث من متغير تابع واحد، وهو فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطينية في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

2.7.3 المتغيرات المستقلة

تمت دراسة أثر متغيرين مستقلين على المتغير التابع وهما:

- المتغير المستقل الأول: وهو مستلزمات عملية تقييم الأداء وتشمل (معايير تقييم الأداء، كفاية معايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وغاياته، والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، السرية والعلانية في تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية، والتظلم والاعتراض في تقييم الأداء).

- المتغير المستقل الثاني: وهو المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

8.3 المعالجة الإحصائية للاستبانة

من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً فقد استُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences لجميع جوانب هذا البحث، وذلك حسب التفصيل الآتي:

- تم استخدام معامل ارتباط (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة البحث.
- تم استخراج المتوسطات الحسابية Mean، وذلك لمعرفة ارتفاع آراء أفراد عينة البحث أو انخفاضها عن كل فقرة من فقرات متغيرات البحث الأساسية إلى جانب المجالات الرئيسية، ولترتيب إجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي، كما استُخدم الانحراف المعياري Standard Deviation لإجابات المبحوثين، لتحديد مدى تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول متوسطات موافقتهم، مع اعتماد المعيار الآتي:
 - درجة مرتفعة: عندما يكون $3 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $4 \geq$
 - درجة متوسطة: عندما يكون $2 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $3 >$
 - درجة منخفضة: عندما يكون $1 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $2 >$
- استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent t-test وذلك للتعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين التي تعزى إلى المسمى الوظيفي رؤساء (مدير دائرة، مدير، رئيس قسم) من جهة وبين المرؤوسين (رئيس شعبة، موظف) من جهة أخرى نحو عملية تقييم الأداء.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج البحث

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصل إليها البحث، وتحليلها وتفسيرها إحصائياً، وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع فقرات أداة البحث، وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية الملائمة.

لذا اقتضت طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تحليل أسئلة البحث.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث.

1.4 المبحث الأول: تحليل أسئلة البحث:

1.1.4 ما هي تصورات المبحوثين تجاه معايير قياس الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى معايير تقييم

الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو في الجدولين (1.4)، (2.4) الآتيين:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال معايير قياس

الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	معايير تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من فئات الموظفين	3.16	1.03	مرتفعة
2	تُلزم معايير التقييم بمواعيد الدوام الرسمي لاستغلاله بكفاءة وفعالية	3.09	0.86	مرتفعة
3	المعايير المستخدمة واضحة لا غموض فيها	2.75	0.89	متوسطة
4	المعايير واقعية وترتبط مباشرة بأهداف الإدارة	2.68	0.88	متوسطة
5	معايير قياس الأداء محددة تحقق الهدف من عملية تقييم الأداء	2.67	0.95	متوسطة
6	يتم إطلاعك على معايير قياس الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء	2.57	1.267	متوسطة
7	يعتمد تحديد عناصر تقييم الأداء على الوصف الوظيفي	2.48	0.90	متوسطة
8	هناك رضا عن معايير قياس الأداء	2.43	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.72	0.71	متوسطة

يتضح من الجدول (1.4) أن معايير قياس الأداء وعلى الدرجة الكلية كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط

حسابي (2.72)، وكانت أعلى فقرات معايير قياس الأداء هي ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم

الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من فئات الموظفين وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي

(3.16)، ثم تلاها تُلزم معايير التقييم بمواعيد الدوام الرسمي لاستغلاله بكفاءة وفعالية بدرجة مرتفعة

وبمتوسط حسابي (3.09)، بينما كانت باقي الفقرات بدرجة متوسطة وكان أقلها هناك رضا عن

معايير قياس الأداء وبمتوسط حسابي (2.43).

نستنتج من الجدول أعلاه أن الرؤساء موافقون وبدرجة مرتفعة على ضرورة تطبيق نماذج تقييم أداء متعددة تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من الفئات الوظيفية، ولعل السبب في ذلك هو إدراك الرؤساء أن المعايير التي يتضمنها النموذج الحالي الذي يستخدم لقياس أداء جميع الفئات الوظيفية لا تقيس الأداء المطلوب، ولا تميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، وعليه يجب أن يتم تحديد معايير قياس خاصة لكل فئة من الفئات الوظيفية تبعاً لأدائها، وقد أكدت دراسة (العقدة:1998) هذه النتيجة حيث أشارت إلى عدم انطباق كافة العناصر الواردة في نماذج التقييم على جميع الموظفين.

ويتبين من الجدول (1.4) كذلك أن درجة موافقة الرؤساء تجاه الفقرات (3،4،5،6،7،8) جاءت بدرجة موافقة متوسطة، الأمر الذي يعني أن معايير التقييم المستخدمة غير واضحة وغامضة، وتقل من إمكانية الرؤساء القائمين بعملية التقييم من تقييم مرؤوسيههم بشكل أكثر موضوعية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال معايير قياس الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	معايير تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من فئات الموظفين	2.82	1.03	متوسطة
2	تُلزم معايير التقييم بمواعيد الدوام الرسمي لاستغلاله بكفاءة وفاعلية	2.64	1.05	متوسطة
3	يعتمد تحديد عناصر تقييم الأداء على الوصف الوظيفي	2.26	1.00	متوسطة
4	المعايير واقعية وترتبط مباشرة بأهداف الإدارة	2.15	1.04	متوسطة
5	معايير قياس الأداء محددة تحقق الهدف من عملية تقييم الأداء	2.13	0.95	متوسطة
6	المعايير المستخدمة واضحة لا غموض فيها	2.07	1.01	متوسطة
7	هناك رضا عن معايير قياس الأداء	2.00	0.96	متوسطة
8	يتم إطلاعك على معايير قياس الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء	1.66	0.93	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.22	.72	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن معايير قياس الأداء وعلى الدرجة الكلية كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.22)، وكانت أعلى فقرات معايير قياس الأداء ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من فئات الموظفين وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2.82)،

ثم تلاها تُلزم معايير التقييم بمواعيد الدوام الرسمي لاستغلاله بكفاءة وفاعلية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (2.64)، وكذلك جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة يتم إطلاعك على معايير قياس الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء والتي كانت درجتها منخفضة وبمتوسط حسابي (1.66).

يتضح كذلك من الجدول (2.4) أن درجة موافقة المرؤوسين على فقرة ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من فئات الموظفين حققت أعلى فقرات معايير تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.82) وهذا يعني أن كلا من الرؤساء والمرؤوسين مؤيدون لضرورة تصميم نماذج متعددة، وخاصة بكل فئة وظيفية، أما فيما يتعلق بالفقرة: يتم إطلاعك على معايير قياس الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء، فكانت درجة موافقة المرؤوسين منخفضة، وقد يؤدي ذلك إلى أن الموظف لا يستطيع أداء المهام المطلوبة بناءً على معايير معلومة بالنسبة له، وتعتبر محفزاً للقيام بالعمل المطلوب بشكل أفضل. كما أظهرت نتيجة باقي الفقرات عدم رضا المرؤوسين لعدم وضوحها وارتباطها بالوصف الوظيفي للدائرة، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة سابقة (عبد الله: 2002) والتي تشير إلى أن معايير تقييم الأداء المستخدمة في المؤسسات المبحوثة غير واضحة بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.

2.1.4 ما هي تصورات المبحوثين تجاه كفاية المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء (التقرير السنوي) في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من حيث أهميتها؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى كفاية معايير تقييم الأداء في نموذج التقييم في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو في الجدولين (3.4)، (4.4) الآتيين:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال كفاية معايير تقييم الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني

رقم الفقرة	كفاية معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
مجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج				
1	الإنتاج	3.66	0.53	مرتفعة
2	الدقة	3.63	0.53	مرتفعة
3	الإلمام العام	3.61	0.72	مرتفعة
4	السرعة	3.50	0.51	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.60	0.46	مرتفعة
مجموعة عناصر المواظبة				
5	التكاسل	2.84	0.96	متوسطة
6	الغياب	2.84	1.06	متوسطة
7	التأخير	2.84	1.03	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.84	0.96	متوسطة
مجموعة عناصر السلوك الشخصي				
8	التعاون	3.64	0.61	مرتفعة
9	المعاملة	3.63	0.53	مرتفعة
10	الطباع	3.54	0.64	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.61	0.52	مرتفعة
مجموعة عناصر الصفات الذاتية				
11	تحمل المسؤولية والبت في الأمور	3.67	0.61	مرتفعة
12	القدرة على التنظيم والإدارة	3.61	0.65	مرتفعة
13	الصلاحية للعمل	3.59	0.66	مرتفعة
14	الاستعداد الذهني	3.57	0.59	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.60	0.54	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (3.4) أن كفاية معايير التقييم التي تضمنها نموذج التقييم السنوي اشتمل على أربع مجموعات، وكانت أعلى المجموعات أهمية من وجهة نظر الرؤساء هي مجموعة عناصر السلوك الشخصي، وعلى الدرجة الكلية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.61)، وتلاها مجموعة عناصر العمل والإنتاج ومجموعة عناصر الصفات الذاتية، وعلى الدرجة الكلية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.60)، وأقلها أهمية مجموعة عناصر المواظبة، وعلى الدرجة الكلية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.84).

وكانت أعلى الفقرات أهمية لكفاية المعايير في هذه المجموعات فقرة تحمل المسؤولية والبت في الأمور بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.67) من مجموعة عناصر الصفات الذاتية، تلاها الإنتاج بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.66) من مجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج، بينما كانت أدنى الفقرات هي التكاسل، والتأخير، والغياب بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (2.84) من مجموعة عناصر المواظبة.

ومن خلال الجدول السابق نجد أن آراء الرؤساء كانت أكثر إيجابية نحو مجموعة عناصر الصفات الذاتية، وكان هناك إجماع على كفاية معيار تحمل المسؤولية والبت في الأمور، مما يعني أن من أكثر المعايير أهمية لتقييم الأداء بالنسبة للرؤساء هو قدرة المرؤوس على تحمل مسؤولية العمل، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العناصر الذاتية تساهم في إظهار مدى النجاح ومدى تصميم الموظف على تحقيق الذات والتميز عن غيره من الموظفين.

وتعزو الباحثة السبب في تدني درجة أهمية مجموعة عناصر المواظبة التي تقيس التكاسل، والغياب، والتأخير إلى غموض هذه المعايير وعدم وضوحها بشكل يمكّن الرئيس المباشر من القياس والتقييم بعدالة وموضوعية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال كفاية معايير

تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كفاية معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	رقم الفقرة
مجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج				
مرتفعة	0.78	3.36	السرعة	1
مرتفعة	0.79	3.36	الدقة	2
مرتفعة	0.77	3.34	الإلمام العام	3
مرتفعة	0.85	3.33	الإنتاج	4
مرتفعة	0.69	3.35	الدرجة الكلية	

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كفاية معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	رقم الفقرة
مجموعة عناصر المواظبة				
متوسطة	1.12	2.54	التأخير	5
متوسطة	1.12	2.45	التكاسل	6
متوسطة	1.16	2.41	الغياب	7
متوسطة	1.06	2.47	الدرجة الكلية	
مجموعة عناصر السلوك الشخصي				
مرتفعة	0.79	3.46	المعاملة	8
مرتفعة	0.72	3.43	الطباع	9
مرتفعة	0.75	3.41	التعاون	10
مرتفعة	0.67	3.44	الدرجة الكلية	
مجموعة عناصر الصفات الذاتية				
مرتفعة	0.73	3.51	الصلاحية للعمل	11
مرتفعة	0.64	3.50	الاستعداد الذهني	12
مرتفعة	0.77	3.40	تحمل المسؤولية والبت في الأمور	13
مرتفعة	0.71	3.37	القدرة على التنظيم والإدارة	14
مرتفعة	0.60	3.45	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (4.4) أن كفاية معايير التقييم التي تضمنها نموذج التقييم السنوي اشتمل على أربع مجموعات، وكانت أعلى المجموعات أهمية من وجهة نظر المرؤوسين هي مجموعة عناصر الصفات الذاتية وعلى الدرجة الكلية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.45)، وتلاها مجموعة عناصر السلوك الشخصي وعلى الدرجة الكلية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.44)، وأقلها أهمية مجموعة عناصر المواظبة وعلى الدرجة الكلية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.47).

وكانت أعلى فقرات كفاية المعايير أهمية في هذه المجموعات فقرة الصلاحية للعمل بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51) من مجموعة عناصر الصفات الذاتية، تلاها الاستعداد الذهني بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.50) من مجموعة عناصر الصفات الذاتية، بينما كانت أدنى الفقرات هي الغياب بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.41) من مجموعة عناصر المواظبة، ولعل السبب في أن

استجابات المرؤوسين نحو عناصر الصفات الذاتية أكثر إيجابية لكون هذه المعايير توضح التوقعات بشأن الاستخدام المستقبلي للموظف من حيث الترقية أو الحاجة للتدريب والتطوير.

ويلاحظ بشكل عام أن المعايير المستخدمة في نموذج التقييم تركز على المعايير المتعلقة بالسلوك وبالسمات الشخصية والذاتية، وإهمال معايير الأداء والإنجاز للعمل التي تركز على النتائج، وتقيس مدى تحققها، ولعل المدقق في هذه المعايير يستنتج بأنها غامضة ولا تعتبر مؤشرات واضحة ومفهومة وتحدد المقصود بها ، ويقول (varan,et.al:1996:557) بأنه عندما تكون معايير التقييم غامضة فإن الاتفاق بين المقوم والمقوم يكون أقل مما لو كانت واضحة.

3.1.4 ما هي تصورات المبحوثين تجاه أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو في الجدولين (5.4)، (6.4) الآتيين:

جدول(5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال أهداف تقييم

الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	مساعدة المسؤولين في التعرف على مستوى أداء المرؤوسين للمهام والواجبات الموكلة إليهم	3.43	0.73	مرتفعة
2	التعرف على الموظفين ذوي المهارات العالية لمكافأتهم وتشجيعهم	3.25	0.92	مرتفعة
3	تحقيق استمرارية الرقابة الداخلية لمتابعة أداء الموظفين	3.16	0.78	مرتفعة
4	اكتشاف الموظفين المقصرين ومساءلتهم من خلال لجان التحقيق	3.11	0.99	مرتفعة
5	تزويد جهات الاختصاص بمعلومات قيمة تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية المطلوبة	3.09	0.86	مرتفعة
6	تحديد الاحتياجات التدريبية للرؤساء والمرؤوسين	3.09	0.94	مرتفعة

مرتفعة	0.86	3.04	تشجيع المنافسة لزيادة دافعية الموظفين بهدف تحسين الأداء	7
مرتفعة	0.67	3.17	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن أهداف تقييم الأداء وغاياته وعلى الدرجة الكلية كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.17) وكانت أعلى فقرات أهداف تقييم الأداء وغاياته مساعدة المسؤولين في التعرف على مستوى أداء المرؤوسين للمهام والواجبات الموكلة إليهم، وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.43)، تلاها التعرف على الموظفين ذوي المهارات العالية لمكافأتهم وتشجيعهم بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.25) وكذلك جميع الفقرات كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أقل فقرة تشجيع المنافسة لزيادة دافعية الموظفين بهدف تحسين الأداء بمتوسط حسابي (3.04).

توضح النتائج أن استجابات الرؤساء تجاه أهداف تقييم الأداء وغاياته مرتفعة، وأنهم مقتنعون بأن هذه الأهداف يمكن أن تتحقق في حال مراعاة عملية تقييم الأداء الحالية أهداف تقييم الأداء التي تحقق فاعليتها وترى الباحثة أن تحديد الاحتياجات التدريبية للرؤساء والمرؤوسين حققت درجة مرتفعة من الموافقة أيضاً كباقي الأهداف الأخرى، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (بحيري وآخرون: 1991) التي مفادها أن نظام التقييم يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية وله مساهمة متوسطة في تشجيع الموظفين على العمل من وجهة نظر الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم الأداء في القطاع الحكومي.

رقم الفقرة	أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	مساعدة المسؤولين في التعرف على مستوى أداء المرؤوسين للمهام والواجبات الموكلة إليهم	3.10	0.88	مرتفعة
2	تحقيق استمرارية الرقابة الداخلية ومتابعة أداء الموظفين	3.04	0.92	مرتفعة
3	اكتشاف الموظفين المقصرين ومعاقتهم من خلال لجان التحقيق	2.93	1.03	متوسطة
4	تزويد جهات الاختصاص بمعلومات قيمة تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية المطلوبة	2.92	1.01	متوسطة
5	التعرف على الموظفين ذوي المهارات العالية لمكافأتهم وتشجيعهم	2.87	1.07	متوسطة

متوسطة	1.05	2.81	6	تحديد الاحتياجات التدريبية للرؤساء والمرؤوسين
متوسطة	1.03	2.72	7	تشجيع المنافسة لزيادة دافعية الموظفين بهدف تحسين الأداء
متوسطة	0.81	2.91		الدرجة الكلية

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لأهداف تقييم الأداء وغاياته كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.91)، وكانت أعلى فقرات غايات تقييم الأداء وأهدافه مساعدة المسؤولين في التعرف على مستوى أداء المرؤوسين للمهام والواجبات الموكلة إليهم بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.10)، تلاها هدف تحقيق استمرارية الرقابة الداخلية ومتابعة أداء الموظفين بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.04) بينما كانت جميع الفقرات الأخرى درجتها متوسطة، وكانت أقل الفقرات هي تشجيع المنافسة لزيادة دافعية الموظفين بهدف تحسين الأداء وبمتوسط حسابي (2.72).

نلاحظ من نتائج الجدول السابق ومقارنة بالجدول (5.4) بأن كلاً من الرؤساء والمرؤوسين كانت تصوراتهم لأهداف تقييم الأداء متقاربة، حيث انفق الطرفان على أن أولى أهداف تقييم الأداء مساعدة المسؤولين في التعرف على مستوى أداء المرؤوسين للمهام والواجبات الموكلة إليهم، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى كون كل من الرئيس والمرؤوس يعتقدان بأن الهدف من التقييم هو العمل على ترقية الموظف أو تحفيزه أو اكتشاف نقاط ضعفه أو تميزه في أدائه، كما نلاحظ أن كلاً الطرفين كانت تصوراتهما تجاه الفقرة أن التقييم يهدف إلى تشجيع المنافسة لزيادة دافعية الموظفين بهدف تحسين الأداء كانت قد حققت أقل درجة موافقة متوسطة رغم اختلاف المتوسطات الحسابية لكل منهما مما يعني أن تقييم الأداء لم يسهم في تشجيع المنافسة وزيادة الدافعية للعمل، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى عدم قدرة عملية التقييم المتبعة حالياً على إعطاء نتائج دقيقة وموضوعية عن أداء الموظفين، وهذا ينعكس سلباً على تحسين أدائهم، وهذه النتيجة متقاربة مع دراسة (طعامنة:1994)

حيث يعتقد الموظفون بأن أهداف تقييم الأداء تتحقق بدرجة دون الوسط، وأن عملية التقييم تتقصها الموضوعية والعدالة.

4.1.4 ما هي تصورات المبحوثين تجاه الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو مبين في الجدولين (7.4)، (8.4) الآتيين:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء كالمراقبة وتدوين الملاحظات	3.48	0.73	مرتفعة
2	يعطي الرئيس المباشر اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء	3.25	0.75	مرتفعة
3	اعتماد الرئيس المباشر على تقييم زملاء يسهم في إنجاز عملية التقييم	3.23	0.80	مرتفعة
4	يشرف الرئيس المباشر على تقييم مرؤوسيه، لأنه أكثر اتصالاً بهم	3.18	0.84	مرتفعة
5	يدقق مدير الدائرة في صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات	3.18	0.92	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.26	0.60	مرتفعة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للجهة المسؤولة عن تقييم الأداء كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.26)، وكانت أعلى فقرات الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء التدريب يجعل

المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء كالمراقبة وتدوين الملاحظات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.48)، تلاها الفقرة، يعطي الرئيس المباشر اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.25)، وكذلك جميع الفقرات كانت درجتها مرتفعة، في حين كان أقلها للفقرة يدقق مدير الدائرة في صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات بمتوسط حسابي (3.18).

تظهر النتائج أعلاه أن موافقة الرؤساء جاءت مرتفعة تجاه فقرة التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في التقييم كالمراقبة وتدوين الملاحظات، وتؤكد هذه النتيجة دراسة (طعامنة:1994) حيث أشارت إلى ضرورة حصول الرؤساء والمسؤولين عن تقييم الأداء على دورات تدريبية كافية في مجال تقييم العاملين.

ونستطيع القول إن الجهة المسؤولة عن التقييم بحاجة إلى التدريب بصفة مستمرة للوقوف على الأساليب الحديثة في التقييم، والتعرف على الطرق المناسبة لحل المشاكل التي تواجههم في أثناء عملية التقييم، كما تشير النتائج إلى أن درجة الموافقة للرؤساء مرتفعة، وذلك عند استجوابهم بخصوص الفقرة يعطي الرئيس المباشر اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء، وهذه النتيجة متوقعة على اعتبار أن الرؤساء مقيّمون للمرؤوسين، وقد يعود السبب في ذلك إلى اعتبار أن الرئيس المباشر أكثر اتصالاً بالمرؤوسين ويمتلك معلومات وافية ودقيقة عنهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (مخامرة:1993:103) التي مفادها الآتي: تقع مسؤولية تنفيذ تقييم الأداء في معظمها على عاتق الرئيس المباشر للمرؤوس ومديره الأعلى، وينفذ مرة واحدة في السنة.

جدول(8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال الجهة المسؤولة عن

تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
------------	--	-----------------	-------------------	--------

مرتفعة	0.93	3.10	التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء كالمراقبة وتدوين الملاحظات	1
متوسطة	0.94	2.89	يدقق مدير الدائرة في صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات	2
متوسطة	0.99	2.87	اعتماد الرئيس المباشر على تقييم الزملاء يسهم في إنجاز عملية التقييم	3
متوسطة	0.96	2.84	يشرف الرئيس المباشر على تقييم مرؤوسيه، لأنه أكثر اتصالاً بهم	4
متوسطة	1.04	2.78	يعطي الرئيس المباشر اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء	5
متوسطة	0.73	2.90	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للجهة المسؤولة عن تقييم الأداء كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (2.90)، وكانت أعلى فقرات الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء كالمراقبة وتدوين الملاحظات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.10)، تلاها: يدقق مدير الدائرة في صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.89)، وكذلك جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكان أقلها يعطي الرئيس المباشر اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.78).

وفيما يتعلق باستجابات المرؤوسين تشير النتائج إلى وجود درجة موافقة مرتفعة نحو أن التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء كالمراقبة وتدوين الملاحظات، وهذا الرأي موافق لآراء الرؤساء، كما يبدو واضحاً أن موافقة المرؤوسين على أن الرئيس المباشر يعطي اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء معاكسة تماماً لآراء الرؤساء، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى عدم رضا المرؤوسين عن تقييم الرئيس المباشر لأسباب قد تكون شخصية كالمحسوبية والمحاباة.

5.1.4 ما هي تصورات المبحوثين تجاه تطبيق مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية

الفلسطيني؟

ولإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى مدى تطبيق مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو مبين في الجدولين (9.4)، (10.4) الآتيين:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال مقابلة تقييم

الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشجيع الرؤساء على مقابلة المرؤوسين لاستعراض المشكلات التي تواجه إنجاز المهام	3.25	0.87	مرتفعة
2	مقابلة تقييم الأداء تساعد في تعزيز شعور الموظفين بعدالة قياس الأداء	3.14	0.88	مرتفعة
3	لمقابلة تقييم الأداء قدر كبير من الأهمية للتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحسين الأداء في المستقبل	3.07	0.95	مرتفعة
4	تدريب الرؤساء على مقابلة المرؤوسين للحصول على المعلومات ومناقشة سبل العمل	2.84	0.94	متوسطة
5	أثناء المقابلة لتقييم الأداء تؤخذ عواطف المرؤوس بعين الاعتبار للتعبير عن وجهة نظره الخاصة	2.45	1.02	متوسطة
6	يستخدم أسلوب مقابلة تقييم الأداء لمناقشة مستوى أداء المرؤوس	2.45	0.98	متوسطة
7	يقتصر إجراء المقابلة لتقييم الأداء على الأفراد الذين يحصلون على تقدير بدرجة ضعيفة	2.20	1.02	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.78	0.44	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمقابلة تقييم الأداء كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.78)، وكانت أعلى فقرات مقابلة تقييم الأداء هي الفقرة المتعلقة بتشجيع الرؤساء على مقابلة المرؤوسين لاستعراض المشكلات التي تواجه إنجاز المهام بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.25)، تلاها مقابلة تقييم الأداء تساعد في تعزيز شعور الموظفين ودعمهم بعدالة قياس الأداء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.14)، ثم الفقرة: لمقابلة تقييم الأداء قدر كبير من الأهمية للتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحسين الأداء في المستقبل كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.07)، بينما

كانت درجة جميع الفقرات الأخرى متوسطة، وكانت أقل هذه الفقرات يقتصر إجراء المقابلة لتقييم الأداء على الأفراد الذين يحصلون على تقدير بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (2.20)، ويبين الجدول السابق أن تصورات الرؤساء تجاه الفقرات الثلاث الأولى كانت مرتفعة، ومعنى ذلك أن الرؤساء لديهم الرغبة في تطبيق أسلوب مقابلة تقييم الأداء، وقد يعود السبب في ذلك إلى شعورهم بأن هذا الأسلوب يساعد على استعراض مشاكل المرؤوسين التي تواجه إنجاز المهام، كما أنهم يشعرون بعدالة قياس الأداء وذلك لما لمقابلة التقييم من أهمية كبيرة في التعرف على نقاط القوة والضعف لتحسين الأداء في المستقبل، وقد أيدت هذه النتيجة دراسة (بوكميش:2001:104) حيث دلت على أن درجة موافقة أفراد العينة على إجراء مقابلة تقييم الأداء، وإدراجها ضمن عناصر نظام التقييم وإجراءاته كانت مرتفعة كما أيدتها دراسة (Enterkin & Chung:2001)، حيث أظهرت أن هناك موافقة وبدرجة كبيرة نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء وإجراء النقاش المفتوح حول نتائج تقييم الأداء بين الرؤساء والمرؤوسين، لما توفره المقابلة من فرصة لمناقشة مستوى أداء المرؤوس، وتسليط الضوء على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لبحث أسبابها ومعالجتها، وفيما يتعلق بالفقرات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة، كانت تصورات الرؤساء تجاهها متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن مقابلة تقييم الأداء غير مطبقة واقعياً في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهذا يتفق مع دراسة (الحنيطي:2003:157) حيث أظهرت أن مقابلة تقييم الأداء غير مطبقة في الأجهزة الحكومية الأردنية، على الرغم من أن العاملين في هذه المنظمات يؤيدون إجراء مثل هذه المقابلة لأنها تساعد في توضيح مستوى الأداء المطلوب.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال مقابلة

تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
------------	---	-----------------	-------------------	--------

مرتفعة	1.05	3.01	مقابلة تقييم الأداء تساعد في تعزيز شعور الموظفين بعدالة قياس الأداء	1
متوسطة	1.01	2.87	لمقابلة تقييم الأداء قدر كبير من الأهمية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لتحسين الأداء في المستقبل	2
متوسطة	1.16	2.68	تشجيع الرؤساء على مقابلة المرؤوسين لاستعراض المشكلات التي تواجه إنجاز المهام	3
متوسطة	1.13	2.46	تدريب الرؤساء على مقابلة المرؤوسين للحصول على المعلومات ومناقشة سبل العمل	4
متوسطة	1.10	2.23	يستخدم أسلوب مقابلة تقييم الأداء لمناقشة مستوى أداء المرؤوس	5
متوسطة	1.01	2.07	أثناء مقابلة تقييم الأداء تؤخذ عواطف المرؤوس بعين الاعتبار للتعبير عن وجهة نظره الخاصة	6
منخفضة	0.95	1.91	يقتصر إجراء المقابلة لتقييم الأداء على الأفراد الذين يحصلون على تقدير بدرجة ضعيفة	7
متوسطة	0.71	2.46	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لمقابلة تقييم الأداء كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.46)، وكانت أعلى فقرات مقابلة تقييم الأداء هي الفقرة: مقابلة تقييم الأداء تساعد في تعزيز شعور الموظفين بعدالة قياس الأداء وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.01)، وكانت جميع الفقرات متوسطة باستثناء الفقرة: يقتصر إجراء مقابلة تقييم الأداء على الأفراد الذين يحصلون على تقدير بدرجة ضعيفة، والتي كانت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (1.91).

تشير النتائج في الجدول (10.4) إلى أن تصورات المرؤوسين تجاه مقابلة تقييم الأداء كانت مماثلة نوعاً ما لتصورات الرؤساء، وحصلت على درجات متوسطة في الفقرة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة باستثناء الفقرة الأولى التي تؤكد وبدرجة موافقة مرتفعة أن المرؤوسين يؤيدون مقابلة تقييم الأداء التي تساعد في تعزيز شعور الموظفين بعدالة قياس الأداء، وقد أكد المرؤوسون عدم تطبيق مقابلة تقييم الأداء حيث كانت تصوراتهم منخفضة تجاه الفقرة: يقتصر إجراء المقابلة لتقييم الأداء على الأفراد الذين يحصلون على تقدير بدرجة ضعيف بمعنى أن المقابلة لتقييم الأداء غير مستخدمة

سواء أكان ذلك بالنسبة للرؤساء أو المرؤوسين ذوي الأداء الجيد أم الأداء الضعيف، وعليه فإن دراسة (Amba,et.Al:2000:70) أيدت ذلك حيث وجدت هذه الدراسة أن شركات القطاع العام العاملة في الهند لا تقوم باستخدام مقابلة تقييم الأداء بعد الانتهاء من عملية التقييم، وبالصورة التي تمكن من إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم، وتوضيح وجهات نظرهم حول أدائهم مما قد يجعل عملية التقييم أكثر عرضة للتحيز، وبالتالي أقل موضوعية وعدالة.

6.1.4 ما هي تصورات المبحوثين تجاه السرية والعلانية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية

الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى السرية والعلانية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو مبين في الجدولين (11.4)،(12.4) الآتيين:

جدول(11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال سرية وعلانية

تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	سرية وعلانية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
مجموعة عناصر قياس السرية				
1	تخلق عدم الثقة لدى الموظفين وعدم طمأننتهم على جهودهم	3.43	0.93	مرتفعة
2	تستخدم دائرتكم أسلوب سرية نتائج تقييم الأداء	3.31	1.07	مرتفعة
3	تحد من دور التوجيه وتحسين الأداء	3.05	1.16	مرتفعة
4	سرية تقارير التقييم لا تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أدائه	2.95	1.22	متوسطة
5	يمنع اعتراض الموظفين على نتائج التقارير للمساهمة في حسن سير العمل وانتظامه	2.80	1.25	متوسطة
الدرجة الكلية				
مجموعة عناصر قياس العلانية				
6	مبدأ العلانية سيؤدي إلى تحقيق الثقة بالعدالة لمنع الظلم بين الموظفين	3.31	1.05	مرتفعة
7	لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه حسب نصوص القانون	3.20	1.05	مرتفعة
8	إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات حول هذه النتائج	3.18	0.90	مرتفعة
9	يكون حق الاطلاع على نتيجة التقييم مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة	2.07	1.19	متوسطة
10	تسلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة	2.02	1.19	متوسطة
الدرجة الكلية				
الدرجة الكلية				

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للسرية في تقييم الأداء كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط

حسابي (3.11)، وكانت الدرجة الكلية للعلانية في تقييم الأداء متوسطة وبمتوسط حسابي (2.76)،

وكانت أعلى فقرات السرية في تقييم الأداء هي: تخلق عدم الثقة لدى الموظفين وعدم طمأننتهم على

جهودهم بمتوسط حسابي (3.43)، تلاها فقرة: تستخدم دائرتكم أسلوب سرية نتائج تقييم الأداء بدرجة

مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.31) وكانت أقل فقرات السرية هي: سرية تقارير التقييم لا تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أدائه بمتوسط حسابي (2.95) تلاها: يُمنع اعتراض الموظفين على نتائج التقارير للمساهمة في حسن سير العمل وانتظامه، بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.80) وكانت أعلى فقرات العلانية في تقييم الأداء هي: مبدأ العلانية سيؤدي إلى تحقيق الثقة بالعدالة لمنع الظلم بين الموظفين بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.31)، تلاها: لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه حسب نصوص القانون بمتوسط حسابي (3.20) وكانت أقل فقرات العلانية: يكون حق الاطلاع على نتيجة التقييم مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.07)، تلاها تسلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة بمتوسط حسابي (2.02)، ويستفاد مما سبق أن الرؤساء غير موافقين وبدرجة مرتفعة على الاستمرار باستخدام أسلوب السرية في تقييم الأداء، ويؤكد ذلك موافقتهم بدرجة مرتفعة على الفقرات الأولى والثانية والثالثة، وذلك عندما أكدوا أن السرية تخلق عدم الثقة لدى الموظفين وعدم طمأننتهم على جهودهم كونها تثير الشكوك بنزاهة الرئيس المقوم، وفي حسن سير العمل وانتظامه، أما الفقرات الرابعة والخامسة، فقد حصلت على أدنى مستوى موافقة، وذلك لاعتقاد الرؤساء بأن سرية تقارير التقييم لا تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أدائه، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون الرؤساء مدركين بأن السرية وعدم إطلاع الموظف على مستوى أدائه لا يمكنه من تحسين الأداء المتدني أو التميز في الأداء الجيد، كما نلاحظ مدى معارضة الرؤساء فكرة أن منع الموظفين من الاعتراض على نتائج التقارير السرية يساهم في حسن سير العمل وانتظامه كون ذلك لا يضمن موضوعية تقارير التقييم وتحقيقها لأهدافها.

وبخصوص علانية تقييم الأداء من وجهة نظر الرؤساء نجد أن تصوراتهم كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة في الفقرات السادسة والسابعة والثامنة، وذلك من حيث اعتقادهم بأن مبدأ العلانية سيؤدي إلى

تحقيق الثقة بالعدالة لمنع الظلم بين الموظفين، كون ذلك يزيل الشكوك التي تولدها سرية التقييم، كما أكد الرؤساء أن لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه حسب نصوص القانون، وهم بذلك يطالبون بتطبيق إجراءات تقييم الأداء كما نصت عليها المادة (36) من قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك رغم اعترافهم بأن إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات حول النتائج، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم شعور المرؤوسين بعدالة الرؤساء المقيمين، وهذا قد يؤدي بدوره إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما كانت موافقة الرؤساء نحو الفقرة: تسلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه متوسطة، ومرد ذلك يرجع إلى تأكيد أن أسلوب العلانية غير مطبق على أرض الواقع، وذلك مخالفة لأحكام القانون.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال سرية وعلانية تقييم

الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	سرية وعلانية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
------------	---	-----------------	-------------------	--------

مجموعة عناصر قياس السرية			
مرتفعة	0.98	3.41	تستخدم دائرتكم أسلوب سرية نتائج تقييم الأداء
مرتفعة	0.96	3.30	تخلق عدم الثقة لدى الموظفين وعدم طمأننتهم على جهودهم
مرتفعة	1.02	3.20	تحد من دور التوجيه وتحسين الأداء
مرتفعة	1.00	3.19	يمنع اعتراض الموظفين على نتائج التقارير للمساهمة في حسن سير العمل وانتظامه
مرتفعة	1.06	3.18	سرية تقارير التقييم لا تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أدائه
مرتفعة	0.76	3.26	الدرجة الكلية
مجموعة عناصر قياس العلانية			
مرتفعة	0.94	3.37	لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه حسب نصوص القانون
مرتفعة	0.88	3.32	مبدأ العلانية سيؤدي إلى تحقيق الثقة بالعدالة لمنع الظلم بين الموظفين
متوسطة	0.95	2.81	إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات حول هذه النتائج
منخفضة	1.10	1.97	يكون حق الاطلاع على نتيجة التقييم مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة
منخفضة	1.17	1.88	تسلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة
متوسطة	0.55	2.67	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للسرية في تقييم الأداء كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.26)، وكذلك كانت الدرجة الكلية للعلانية في تقييم الأداء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.67)، وكانت أعلى فقرات السرية في تقييم الأداء من وجهة نظر المرؤوسين هي تستخدم دائرتكم أسلوب سرية نتائج تقييم الأداء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.41) وهذا يؤكد أن الإجراءات الإدارية المطبقة من المؤسسات الحكومية لم تسمح بإعطاء الموظف صورة عن تقييم أدائه كما أجاز القانون ذلك في المادة (36) منه، تلاها: السرية تخلق عدم الثقة لدى الموظفين وعدم طمأننتهم على جهودهم بمتوسط حسابي (3.30)، وقد يؤدي ذلك إلى أن الموظف ربما يستمر في أدائه لوظيفته بالأسلوب نفسه الذي يتبعه في عمله ويستمر في أوجه القصور دون علاجها، وكانت

أقل الفقرات هي أن السرية تمنع اعتراض الموظفين على نتائج التقارير للمساهمة في حسن سير العمل وانتظامه بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (3.19)، تلاها سرية تقارير التقييم لا تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أدائه بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.18) الأمر الذي يعني المطالبة بإعلان الموظف بنتائج تقرير التقييم السنوي الذي يخصه، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة دافعيته في العمل.

كذلك يوضح الجدول أعلاه أن أعلى فقرات العلانية لتقييم الأداء من وجهة نظر المرؤوسين هي لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه حسب نصوص القانون بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.37) وترى الباحثة أن العلانية تؤدي إلى الإيجابية والفاعلية ورفع كفاية الموظف، تلاها الفقرة مبدأ العلانية يؤدي إلى تحقيق الثقة بالعدالة لمنع الظلم بين الموظفين بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.32) وهذا مؤيد لرأي الرؤساء أيضاً لإزالة شكوك الموظفين تجاه مرؤوسيهم ولضمان عدالة التقييم، وكانت أقل الفقرات هي حق الاطلاع على نتيجة التقييم مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (1.97)، مما يعني المطالبة بأن يتم إعلان نتائج التقييم للجميع بغض النظر عن مستوى الأداء، حيث إنه من باب أولى إحاطة الموظفين الممتازين أيضاً بتقاريرهم لتشجيعهم وحثهم على الاستمرار في التفوق والتميز في الأداء، تلاها: تسلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (1.88) وتعزو الباحثة ذلك إلى حقيقة عدم الأخذ بمبدأ علانية تقييم الأداء في المؤسسات الفلسطينية، وذلك خلافاً لما تقضي به النصوص القانونية.

ونستنتج مما سبق أن كلاً من الرؤساء والمرؤوسين موافقون على الأخذ بمبدأ علانية التقييم بالنسبة للجميع دون استثناء، وقد أيدت هذه النتيجة دراسة (بوكميش 2001:170) حيث أشارت إلى موافقة

أفراد العينة على تطبيق مبدأ العلانية بشكل عام، وأن يكون الاطلاع على نتيجة التقييم من حق جميع الموظفين، ورفضهم أن يكون هذا الحق مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة.

7.1.4 ما مدى معرفة المبحوثين تجاه العقوبات والإجراءات التأديبية المتعلقة بتقييم الأداء في

قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولائحته التنفيذية؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو مبين في الجدولين (13.4)، (14.4) الآتيين:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال العقوبات

والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ينبه الموظف الحاصل على تقدير كفاية الأداء بدرجة متوسط إلى أوجه تفصيله	2.66	1.10	متوسطة
2	تفحص اللجنة المختصة ملف الموظف الحاصل على تقريرين سنويين	2.50	1.02	متوسطة

رقم الفقرة	العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	متتاليين بدرجة ضعيف ولها أن تستمع إليه وتناقشه			
3	يتم إيقاع جزاءات تأديبية على الموظف من رئيس الدائرة الحكومية أو من يفوض من قبله	2.37	1.03	متوسطة
4	يتم إشعار الموظف خطياً إذا كان تقديره بدرجة متوسط متضمناً شرحاً لنقاط الضعف فيه	2.36	1.01	متوسطة
5	يتم وقف العلاوة الدورية عن الموظف الذي يرد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيفة لحين تحسين أدائه الوظيفي	2.36	1.18	متوسطة
6	يتم إنذار الموظف الحاصل على تقدير بدرجة ضعيف من أجل تحسين أدائه الوظيفي وترسل نسخة من الإنذار إلى ديوان الموظفين	2.32	1.05	متوسطة
7	يتم تشكيل لجنة للنظر في وضع الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتاليين بدرجة ضعيف	2.30	1.00	متوسطة
8	يجوز إحالة الموظف إلى التحقيق بسبب مخالفة تأديبية مضي على اكتشفها أكثر من ستة أشهر	2.20	1.00	متوسطة
9	تنظر اللجنة في وضع الموظف الحاصل على تقرير ثالث بدرجة ضعيف ويمكنها إيقاع عقوبة فصله من الخدمة	2.18	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.36	0.78	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للعقوبات والإجراءات التأديبية كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.36)، وكانت أعلى الفقرات هي ينبه الموظف الحاصل على تقدير كفاية الأداء بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.66)، وكذلك الأمر لجميع الفقرات حيث كانت درجتها متوسطة، وأقلها كانت الفقرة تنظر اللجنة في وضع الموظف الحاصل على تقرير ثالث بدرجة ضعيف ويمكنها إيقاع عقوبة فصله من الخدمة بمتوسط حسابي (2.18).

نستخلص من النتائج أعلاه أن معرفة الرؤساء تجاه العقوبات والإجراءات التأديبية المتعلقة بتقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على عدم إطلاع الرؤساء على هذه النصوص القانونية وبالتالي نقص معرفتهم بإجراءاتها، ومرد ذلك يعود إلى أن المؤسسات والدوائر الحكومية لا تهتم بعقد ورشات عمل ومحاضرات توعية تثقيفية لهؤلاء الموظفين، والتي قد تساعد على

تحسين أدائهم، وتلافي الوقوع في الخطأ الذي يؤدي إلى إيقاع العقوبة واتخاذ الإجراء التأديبي الملائم، كما تؤكد هذه النتائج المتأرجحة بين المتوسطات الحسابية (2.18-2.36) إلى تساهل المقيمين مع المرؤوسين، وعدم الالتزام بنصوص قانون الخدمة المدنية، ومرد ذلك إلى أن الرؤساء يتجنبون تحمل المسؤولية في إتاحة الفرص لتطبيق مواد القانون فيما يخص النقل أو الفصل للموظفين أصحاب الأداء المتدني، وذلك بسبب عدم إدراك الرؤساء أهمية عملية التقييم في تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال العقوبات والإجراءات

التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني

رقم الفقرة	العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم إيقاع جزاءات تأديبية على الموظف من رئيس الدائرة الحكومية أو من يفوض من قبله	2.40	1.13	متوسطة
2	ينبه الموظف الحاصل على تقدير كفاية الأداء بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره	2.28	1.14	متوسطة
3	يتم تشكيل لجنة للنظر في وضع الموظف الحاصل على تقريرين سنويين	2.27	1.02	متوسطة

			متتاليين بدرجة ضعيف
متوسطة	1.07	2.17	4 يتم وقف العلاوة الدورية عن الموظف الذي يرد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيفة لحين تحسين أدائه الوظيفي
متوسطة	1.13	2.13	5 يتم إنذار الموظف الحاصل على تقدير درجة ضعيف من أجل تحسين أدائه الوظيفي وترسل نسخة من الإنذار إلى ديوان الموظفين
متوسطة	0.98	2.11	6 تفحص اللجنة المختصة ملف الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتاليين بدرجة ضعيف، ولها أن تستمع إليه وتناقشه
متوسطة	1.04	2.10	7 يجوز إحالة الموظف إلى التحقيق بسبب مخالفة تأديبية مضى على اكتشافها أكثر من ستة أشهر
متوسطة	0.96	2.07	8 تنظر اللجنة في وضع الموظف الحاصل على تقرير ثالث بدرجة ضعيف ويمكنها إيقاع عقوبة فصله من الخدمة
متوسطة	1.10	2.06	9 يتم إشعار الموظف خطأً إذا كان تقديره بدرجة متوسط متضمناً شرحاً لنقاط الضعف فيه
متوسطة	0.78	2.18	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية للعقوبات والإجراءات التأديبية كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.18)، وكانت أعلى الفقرات هي يتم إيقاع جزاءات تأديبية على الموظف من رئيس الدائرة الحكومية أو من يفوض من قبله بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.40)، وكذلك الأمر لجميع الفقرات حيث كانت درجتها متوسطة، وأقلها كانت الفقرة يتم إشعار الموظف خطأً إذا كان تقديره بدرجة متوسط متضمناً شرحاً لنقاط الضعف فيه بمتوسط حسابي (2.06).

تشير النتائج أعلاه إلى أن درجة معرفة المرؤوسين أيضاً بالعقوبات والإجراءات التأديبية جاءت بدرجة متوسطة، وهي بذلك مؤيدة لنتيجة الرؤساء، وبناءً على ما تقدم يتضح لنا أن كلاً من الرؤساء والمرؤوسين درجة معرفتهم محدودة بالإجراءات التأديبية المشار إليها في قانون الخدمة المدنية لا سيما المادة (39) المتعلقة بذلك، وتؤكد هذه النتائج أيضاً ما توصلنا إليه من استجابات الرؤساء، وهو عدم الالتزام بتطبيق الإجراءات القانونية وبالتالي عدم إيقاع العقوبات والإجراءات التأديبية المقررة في القانون.

8.1.4 ما درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون

الخدمة المدنية الفلسطيني واللائحة التنفيذية الصادرة بموجبه؟

ولإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو مبين في الجدولين (15.4)، (16.4) الآتيين:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال التظلم

والاعتراض على تقارير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشكل في كل دائرة حكومية وبقرار من الوزير المختص لجنة للنظر في الاعتراضات المقدمة على التقييم السنوي	2.68	0.88	متوسطة
2	تبني اللجنة قرارها على ما ورد عن الموظف في نموذج سجل الأداء وفي أي وثائق أخرى في الدائرة تتعلق بالموظف	2.64	1.04	متوسطة
3	تتألف اللجنة من كبار موظفي الدائرة ممن لديهم معرفة شاملة بأعمال الدائرة ولم يشتركوا في وضع التقرير	2.48	0.88	متوسطة
4	إجراءات التظلم في قانون الخدمة المدنية واضحة	2.45	1.02	متوسطة
5	يحق للموظف الاعتراض والتظلم للوزير خلال عشرين يوماً من اليوم التالي لتسلمه تقرير الأداء السنوي في حال كان تقديره بدرجة ضعيف	2.32	0.91	متوسطة
6	تشكيل اللجان وتبني القرارات في أي اعتراض يستغرق مدة طويلة	2.31	0.98	متوسطة

متوسطة	1.10	2.23	تعامل طلبات الاعتراض والتظلم بنزاهة لكافة الموظفين بعيداً عن المحاباة والمحسوبية	7
متوسطة	0.64	2.44	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لتطبيق الإجراءات الخاصة بالتظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء والمشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.44)، وكانت أعلى فقرات التظلم والاعتراض من وجهة نظر الرؤساء الفقرة: تشكل في كل دائرة حكومية وقرار من الوزير المختص لجنة للنظر في الاعتراضات المقدمة على التقييم السنوي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.68)، تلاها تبني اللجنة قرارها على ما ورد عن الموظف في نموذج سجل الأداء وفي أي وثائق أخرى في الدائرة تتعلق بالموظف بمتوسط حسابي (2.64)، وكانت درجة جميع الفقرات متوسطة، وأقلها فقرة تشكيل اللجان وتبني القرارات في أي اعتراض يستغرق مدة طويلة بمتوسط حسابي (2.31) تلاها تعامل طلبات الاعتراض والتظلم بنزاهة لكافة الموظفين بعيداً عن المحاباة والمحسوبية بمتوسط حسابي (2.23).

نستنتج من الجدول السابق أن تطبيق الإجراءات الخاصة بالتظلم والاعتراض على تقارير التقييم جاءت بدرجة متوسطة مما يعني أن هناك تقصيراً في تطبيق هذه الإجراءات، ولعل السبب في ذلك يعود إلى اعتبارات شخصية كخشية الموظف من عقاب الرؤساء والمسؤولين، والتعامل عليه في عمله مستقبلاً في حال تظلم إلى اللجان المختصة، مما يعني أن رأي اللجنة ليس استشارياً فقط بل هي وحدها التي تملك اعتماد التقرير بعد أن تناقش الرؤساء في النتائج المقدمة منهم عن الموظف، ونلاحظ على استجابة الرؤساء عن الفقرة تعامل طلبات الاعتراض والتظلم بنزاهة لكافة الموظفين بعيداً عن المحاباة والمحسوبية قد حصلت على أقل متوسط حسابي مما يعني أن الاعتراضات لا تعامل بنزاهة وموضوعية لجميع الموظفين.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال التظلم

والاعتراض على تقارير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشكيل اللجان وتبني القرارات في أي اعتراض يستغرق مدة طويلة	2.33	1.11	متوسطة
2	تشكل في كل دائرة حكومية وقرار من الوزير المختص لجنة للنظر في الاعتراضات المقدمة على التقرير السنوي	2.30	1.03	متوسطة
3	تبنى اللجنة قرارها على ما ورد عن الموظف في نموذج سجل الأداء وفي أي وثائق أخرى في الدائرة تتعلق بالموظف	2.30	0.99	متوسطة
4	تتألف اللجنة من كبار موظفي الدائرة ممن لديهم معرفة شاملة بأعمال الدائرة ولم يشتركوا في وضع التقرير	2.17	1.10	متوسطة
5	تعامل طلبات الاعتراض والتظلم بنزاهة لكافة الموظفين بعيداً عن المحاباة والمحسوبية	1.99	1.02	منخفضة
6	إجراءات التظلم في قانون الخدمة المدنية واضحة	1.99	1.03	منخفضة
7	يحق للموظف الاعتراض والتظلم للوزير خلال عشرين يوماً من اليوم التالي لتسلمه لتقرير الأداء السنوي في حال كان تقريره بدرجة ضعيف	1.94	1.11	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.14	0.81	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لتطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من وجهة نظر المرؤوسين كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.14)، وكانت أعلى فقرات التظلم والاعتراض هي تشكيل اللجان وتبني القرارات في أي اعتراض يستغرق مدة طويلة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.33)، ولعل السبب في ذلك هو المماثلة من الجهات المختصة، وعدم التعامل بمصادقية مع الاعتراضات المقدمة من طرف الموظفين، تلاها فقرة تشكل في كل دائرة حكومية وقرار من الوزير المختص لجنة للنظر في الاعتراضات المقدمة على التقرير السنوي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.30) مما يدل على أن هناك التزاماً من الإدارات العليا بمواد قانون الخدمة المدنية طبقاً لما تنص عليه المادة (36)، بينما كانت أدنى فقرات التظلم والاعتراض هي تعامل طلبات الاعتراض والتظلم بنزاهة لكافة الموظفين بعيداً

عن المحاباة والمحسوبية بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (1.99) ولعل السبب في ذلك يعود إلى شعور الموظفين بأن هذه الطلبات لا تعامل بنزاهة مطلقة وأن عامل المحسوبية والمحاباة له تأثير كبير على آلية التعامل مع هذه الطلبات، تلاها إجراءات التظلم في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واضحة بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.99) وهذا ما يؤكد أيضاً عدم إطلاع الموظفين وعدم معرفتهم بنصوص قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بتقييم الأداء، وهناك الفقرة يحق للموظف الاعتراض والتظلم إلى الوزير خلال عشرين يوماً من اليوم التالي لتسلمه لتقرير الأداء السنوي في حال كان تقريره بدرجة ضعيف جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (1.94) مما يشير إلى عدم التظلم والاعتراض أصلاً من الموظفين، ولعل السبب في ذلك هو عدم شعور الموظفين بأن طلباتهم سيتم التعامل معها بمصادقية ونزاهة، رغم أن ذلك حق منحه القانون للموظف، ليكون بمثابة صمام أمان لحمايتهم من التعسف الذي قد يتعرضون له من طرف الرؤساء المقومين.

نستنتج مما سبق أن الموظفين يعتقدون بأن هناك اهتماماً منخفضاً من لجان الاعتراض والجهات الإدارية المسؤولة في ما يتعلق بالتظلم والاعتراض المقدم من الموظف وعدم موضوعية التقييم، حيث تبين أنه لا يتم التعامل مع هذه الطلبات بنزاهة لكافة الموظفين، لذا ترى الباحثة أنه لا بد من تمكين المرؤوسين من ممارسة حق الطعن القضائي ضد المقومين ليتحرروا الدقة والموضوعية في عملية التقييم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (طعامنة:1994) ومفادها أن هناك اهتماماً دون الوسط من الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة بالاعتراضات التي يتقدم بها الموظفون حول نتائج تقييم أدائهم.

9.1.4 ما هي المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني من

حيث شدة تأثيرها على تحقيق فاعلية عملية تقييم الأداء؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحديد مقياس لدرجة أهمية كل فقرة من فقرات مجال معوقات عملية تقييم

الأداء وذلك باستخدام المعادلة التالية⁽¹⁾: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

/عدد المستويات وذلك = $2 = 3 / 6 = 3 / (1 - 7) =$ وبالتالي فإن المقياس الذي تم اعتماده هو

التالي:

○ درجة مرتفعة: عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة $3 >$

○ درجة متوسطة: عندما يكون $3 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة $5 >$

○ درجة منخفضة: عندما يكون $5 \geq$ المتوسط الحسابي للفقرة $7 \geq$

كما استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرار المطلق لاستجابات الرؤساء (مدير

دائرة، ومدير، ورئيس قسم) والمرؤوسين (رئيس شعبة، وموظف) نحو المعوقات التي تواجه عملية تقييم

الأداء من حيث شدة تأثيرها على فاعلية عملية التقييم في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك

حسب الجدولين الآتيين (17.4)، (18.4) على النحو الآتي:

جدول (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو المعوقات التي تواجه تقييم

الأداء من حيث شدة تأثيرها على فاعلية عملية التقييم مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	معوقات تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	لا يتم إعلام الموظف بنتائج تقييم أدائه	2.50	1.99	مرتفعة

1- الغالب، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازنة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

متوسطة	2.11	3.77	عدم توفر عنصر الحياد الكامل من بعض الرؤساء يجعل تقارير الأداء يطغى عليها البعد الشخصي	2
متوسطة	1.78	3.98	تأثر المقيّم بأخر عمل قام به الموظف	3
متوسطة	2.07	4.20	إن المعايير الموجودة لا تقيس الأداء المطلوب	4
متوسطة	1.50	4.30	عدم وضوح نموذج التقييم يشكل صعوبة في فهم محتوياته	5
متوسطة	2.11	4.32	لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي	6
متوسطة	2.29	4.73	توحيد معايير التقييم بالنسبة لجميع فئات الموظفين	7

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر المعوقات تأثيراً على نجاح عملية التقييم كانت الفقرة لا يتم إعلام الموظف بنتائج تقييم أدائه بدرجة تأثير مرتفعة ومتوسط حسابي (2.50)، وتعزو الباحثة ذلك إلى استخدام أسلوب سرية التقييم، وعدم تطبيق نصوص القانون التي تحت على علانية التقييم السنوي كحق للموظف، تلاها الفقرة عدم توفر عنصر الحياد الكامل من بعض الرؤساء يجعل تقارير الأداء يطغى عليها البعد الشخصي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.77)، ولعل السبب في ذلك أن التقييم يعتمد بشكل كبير على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ودرجة رضا الرؤساء على مرؤوسهم، تلاها الفقرة تأثر المقيّم بأخر عمل قام به الموظف بدرجة تأثير متوسطة وبمتوسط حسابي (3.98) وهذا يعني عدم الاعتماد على ما ورد عن الموظف في نموذج سجل الأداء أو أي تقارير مسبقاً أخرى تتعلق بأدائه، وتحتوي على كافة نقاط القوة والضعف لديه، تلاها إن المعايير الموجودة لا تقيس الأداء المطلوب بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (4.20)، تلاها عدم وضوح نموذج التقييم يشكل صعوبة في فهم محتوياته بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (4.30) وكانت أقل الفقرات تأثيراً هي الفقرة لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي وبمتوسط حسابي (4.32)، تلاها توحيد معايير التقييم بالنسبة لجميع فئات الموظفين بمتوسط حسابي (4.73)، نلاحظ أن الفقرات الرابعة والخامسة، والسادسة، والسابعة، أكثر ارتباطاً بنموذج تقييم الأداء السنوي والمعايير التي يتضمنها لقياس الأداء المطلوب بحيث نستنتج أن هناك عدم رضا عن النموذج والمعايير المستخدمة بحيث لا تقيس الأداء المطلوب وتحقق الهدف من عملية التقييم، وتعزو الباحثة ذلك إلى استخدام نموذج واحد لقياس أداء

جميع الفئات الوظيفية، وقد كانت استجابات الرؤساء موافقة لما توصلت إليه دراسة (طناش واللوذي:1994) التي مفادها أن آراء العاملين في المؤسسات الحكومية بنموذج التقرير السنوي المعمول به لتقييم أدائهم هي سلبية بشكل عام.

جدول (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو المعوقات التي تواجه عملية

تقييم الأداء من حيث شدة تأثيرها على فاعلية عملية التقييم مرتبة تبعاً للأهمية

رقم الفقرة	معوقات تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	عدم توفر عنصر الحياد الكامل من بعض الرؤساء يجعل تقارير تقييم الأداء يطغى عليها البعد الشخصي	2.75	1.94	مرتفعة
2	لا يتم إعلام الموظف بنتائج تقييم أدائه	3.04	1.91	متوسطة
3	تأثر المقيّم بآخر عمل قام به الموظف	3.85	1.78	متوسطة
4	توحيد معايير التقييم بالنسبة لجميع فئات الموظفين	4.25	1.76	متوسطة
5	عدم وضوح نموذج التقييم بشكل صعوبة في فهم محتوياته	4.56	1.71	متوسطة
6	إن المعايير الموجودة لا تقيس الأداء المطلوب	4.67	2.01	متوسطة
7	لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي	4.94	1.90	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن أكثر المعوقات تأثيراً من وجهة نظر المرؤوسين هي عدم توفر عنصر الحياد الكامل من بعض الرؤساء يجعل تقارير تقييم الأداء يطغى عليها البعد الشخصي بدرجة تأثير مرتفعة وبمتوسط حسابي (2.75)، وهذا موافق لاستجابات الرؤساء، وذلك على اعتبار أن عدداً كبيراً من هؤلاء الرؤساء يتم تقييمه من الجهات الإدارية العليا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تحيز المقوم على أساس القرابة أو الدين أو المصلحة الشخصية، تلاها الفقرة لا يتم إعلام الموظف بنتائج تقييم أدائه بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.04)، وذلك بسبب السرية وعدم استخدام أسلوب علانية التقييم، ثم الفقرة تأثر المقيّم بآخر عمل قام به الموظف بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.85) ونؤكد هنا ضرورة الرجوع إلى السجلات المرتبطة بأداء الموظف وعدم الاعتماد على التقدير الشخصي للرؤساء، وكانت أقل الفقرات تأثيراً هي توحيد معايير التقييم بالنسبة لجميع فئات الموظفين بمتوسط

حسابي (4.25)، تلاها عدم وضوح نموذج التقييم يشكل صعوبة في فهم محتوياته بمتوسط حسابي (4.56)، تلاها إن المعايير الموجودة لا تقيس الأداء المطلوب بمتوسط حسابي (4.67)، ثم لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي بمتوسط حسابي (4.94).

كما يتضح من الجدول أعلاه أن تصورات كل من الرؤساء والمرؤوسين نحو معوقات تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني جاءت متقاربة وركزت على أن السبب في هذه المعوقات قد يعود إلى المقوم أو إلى نموذج التقييم ومعاييره بالدرجة الأولى، ولعل ذلك يساعد المسؤولين في إحداث تعديل بعملية التقييم إذا تم أخذ آراء المبحوثين واستجاباتهم (الرؤساء والمرؤوسين) بعين الاعتبار لما لهم من دور إيجابي في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

10.1.4 ما مدى وجود مقترحات تساعد على تطوير عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية

الفلسطيني من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بكتابة مقترحات جميع المبحوثين ومقارنتها مع بعضها البعض، وذلك لترتيب تلك المقترحات حسب أهميتها اعتماداً على عدد مرات تكرارها من المبحوثين، ويمكن ترتيب المقترحات حسب درجة أهميتها من وجهة نظر المبحوثين على النحو الآتي:

- ضرورة إطلاع الموظفين على تقييم أدائهم السنوي والابتعاد عن سرية التقييم، وذلك للتعرف إلى نقاط الضعف لديهم من خلال مناقشتها معهم، بهدف العمل على تطوير أدائهم.
- ينبغي على الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية العمل على تحفيز الموظفين من خلال العلاوات والترقيات بالاعتماد على تقييم الأداء السنوي للموظف، وعدم استخدام التقييم كوسيلة للتخويف والتهديد.

- الابتعاد عن المحسوبية والمحاباة من الجهات المسؤولة عن التقييم لتحقيق العدالة للجميع،
وضرورة أن تكون تلك الجهات مؤهلة ولديها خبرة عالية.
- عقد دورات تدريبية تخصصية للجهات المسؤولة عن تقييم الأداء لتمكينهم وتطوير مهاراتهم ليتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بفاعلية.
- ضرورة عقد ورشات عمل وندوات توعوية تثقيفية لموظفي مديريات الصحة خاصة، والمؤسسات الحكومية عامة بمواد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لإطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم.

2.4 المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة كل من الرؤساء والمرؤوسين بين مستلزمات عملية تقييم الأداء والتي تمثلها (معايير قياس الأداء، كفاية معايير التقييم، أهداف تقييم الأداء وغاياته، الجهة المسؤولة عن التقييم، مقابلة تقييم الأداء، السرية والعلانية لتقييم الأداء، مدى معرفة العقوبات والإجراءات التأديبية، مدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير التقييم) وبين مدى فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ لإظهار مدى وجود علاقة بين كل من مستلزمات عملية تقييم الأداء، وفاعلية عملية تقييم الأداء من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

جدول (19.4): معامل ارتباط بيرسون بين كل من مستلزمات عملية تقييم الأداء وفاعلية عملية تقييم

الأداء في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين

فاعلية عملية تقييم الأداء				المتغير التابع	
مستوى الدلالة المحسوب		معامل ارتباط بيرسون		المتغيرات المستقلة (مستلزمات عملية التقييم)	
مرؤوسين	رؤساء	مرؤوسين	رؤساء		
0.000	0.001	0.552**	0.489**	معايير تقييم الأداء	
0.000	0.016	0.416**	0.362*	عناصر قياس العمل والإنتاج	كفاية معايير تقييم الأداء
0.167	0.214	0.104	0.191	عناصر المواظبة	
0.000	0.011	0.340**	0.379*	عناصر السلوك الشخصي	
0.000	0.000	0.320**	0.504**	عناصر الصفات الذاتية	
0.000	0.000	0.442**	0.556**	أهداف تقييم الأداء وغاياته	
0.000	0.000	0.702**	0.565**	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	
0.000	0.145	0.752**	0.224	مقابلة تقييم الأداء	
0.113	0.000	0.119	0.505**	السرية	السرية والعلانية في تقييم الأداء
0.000	0.163	0.586**	0.214	العلانية	
0.000	0.000	0.667**	0.504**	العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء	
0.000	0.020	0.707**	0.450**	مدى تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء	

** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.01)

* يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05)

يتضح من الجدول (19.4) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من معايير قياس الأداء، ومجموعة عناصر الصفات الذاتية في كفاية معايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وغاياته، الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء والسرية في تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء، ومدى تطبيق التظلم والاعتراض في تقييم الأداء، وبين فاعلية عملية التقييم في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ ، وذلك حسب وجهة نظر الرؤساء.

وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من (معايير قياس الأداء، ومجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج، ومجموعة عناصر السلوك الشخصي، وعناصر الصفات الذاتية في كفاية معايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وغاياته، والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، والعلانية في تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء، ومدى تطبيق التظلم والاعتراض في تقييم الأداء) وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وُجدت لأجلها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وذلك حسب وجهة نظر المرؤوسين.

كما تبين من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من (مجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج، ومجموعة عناصر السلوك الشخصي في كفاية معايير تقييم الأداء) وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وُجدت لأجلها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك حسب وجهة نظر الرؤساء.

كذلك تبين من الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من (مجموعة عناصر المواظبة في كفاية معايير تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، والعلانية في تقييم الأداء) وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وُجدت لأجلها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك حسب وجهة نظر الرؤساء.

وكذلك تبين من الجدول رقم (19.4) عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من (عناصر المواظبة في كفاية معايير تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، والسرية في تقييم الأداء) وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وُجدت لأجلها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك حسب وجهة نظر المرؤوسين.

يتضح مما سبق عرضه في الجدول رقم (19.4) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين معايير قياس الأداء وفاعلية عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وُجدت لأجلها في قانون الخدمة المدنية

الفلسطيني، وهذه النتيجة تؤيدها دراسة (البدارين:2006: 146) حيث أشارت إلى أن أكثر العلاقات قوة كانت تلك التي تربط بين مدى فاعلية المعايير المستخدمة في التقييم وفاعلية نظام التقييم المستخدم في الشركات المبحوثة العاملة في المجال الدولي في تحقيق أهدافه، كما كانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عناصر الصفات الذاتية وعناصر السلوك الشخصي، وعناصر العمل والإنتاج، وفاعلية تقييم الأداء وعليه يجب أن يكون هناك كفاية بجميع عناصر التقييم، وأن يتم تحديد مؤشرات أكثر واقعية لقياس هذه المجموعات من خلالها، وأن تكون مرتبطة بالوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أهداف تقييم الأداء وغاياته وفاعلية عملية التقييم، لذا يجب أن يتضمن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تلك الأهداف في حالة إعادة النظر في صياغته، بحيث إن القانون الحالي لم يشر إليها بشكل مباشر.

ويلاحظ أيضاً وجود علاقة ذات دلالة معنوية إيجابية بين الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء وفاعلية عملية التقييم في تحقيق أهدافها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وكما هو واضح في هذا القانون، فإن الرئيس المباشر هو المسؤول الأول عن تقييم أداء مرؤوسيه، لذا يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أدائهم، وأن يتم تدريبه باستمرار لمتابعة ما توصلت إليه الإدارة الحديثة في موضوع تقييم الأداء للموارد البشرية.

وهناك علاقة ذات دلالة معنوية إيجابية بين مقابلة تقييم الأداء وفاعلية عملية التقييم في تحقيق أهدافها من وجهة نظر المرؤوسين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) الأمر الذي يعود للأهمية الكبرى لمقابلة تقييم الأداء والفرصة التي توفرها للمرؤوسين في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في أدائهم للعمل على معالجتها، لكن من وجهة نظر الرؤساء تبين عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مقابلة تقييم الأداء وفاعلية تقييم الأداء، الأمر الذي يعني معارضتهم لإجراء مقابلة التقييم، وقد يعود ذلك إلى اعتقادهم بوجود العديد من المشاكل والصعوبات التي سترافق

إجراء هذه المقابلة، وهذه النتيجة معاكسة لما توصلت اليه دراسة (المعولي:1997) والتي جاء فيها: أن غالبية أفراد العينة ترى أهمية مراجعة واجبات المرؤوسين ومسؤولياتهم، ومناقشتهم في نتائج تقييم أدائهم، وأكد معظم القائمين بمهمة التقييم أنهم لا يتأثرون بأية اعتبارات غير موضوعية عند تقييم أداء مرؤوسيهـم.

2.2.4. الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو مستلزمات عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي رؤساء (مدير دائرة، مدير ورئيس قسم) ومرؤوسين (رئيس شعبة، وموظف)، وقد تفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية.

وللتحقق من صحة الفرضيات الفرعية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت)، وذلك للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما هو موضح في الجداول التالية:

1.2.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو معايير تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (20.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو

معايير تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	2.72	0.71	221	3.14	0.000*
مرؤوسين	179	2.22	0.73			

* يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الرؤساء، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، ولعل السبب في ذلك أن الرؤساء يتم إطلاعهم على معايير التقييم المستخدمة، بحيث يجب أن تكون واضحة لهم كمقيمين للمرؤوسين، لقياس أدائهم الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع.

2.2.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو كفاية معايير تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (21.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو كفاية معايير تقييم الأداء

تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	كفاية المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	عناصر العمل	3.60	0.46	221	2.32	0.021*
مرؤوسين	179	والإنتاج	3.35	0.69			
رؤساء	44	عناصر	2.84	0.96	221	2.14	0.034*
مرؤوسين	179	المواظبة	2.47	1.06			
رؤساء	44	عناصر السلوك	3.60	0.52	221	1.54	0.125
مرؤوسين	179	الشخصي	3.44	0.69			
رؤساء	44	عناصر الصفات	3.60	0.54	221	1.61	0.108
مرؤوسين	179	الذاتية	3.45	0.60			

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

استجابات المبحوثين نحو عناصر العمل والإنتاج، وعناصر المواظبة في كفاية معايير تقييم الأداء في

قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الرؤساء.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الرؤساء والمرؤوسين في عناصر السلوك

الشخصي وعناصر الصفات الذاتية.

وبناءً على ما تقدم فإن، الرؤساء والمرؤوسين لا يتفقون على معايير العمل والإنتاج ومعايير

المواظبة، ولعل ذلك يعود إلى أن الرؤساء يطلعون على هذه المعايير في أثناء عملية التقييم، وبالتالي

تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

3.2.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو

الأهداف والغايات لعملية تقييم الأداء تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (22.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو الأهداف لعملية تقييم

الأداء وغاياتها تعزى إلى المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.053	1.94	221	0.67	3.17	44	رؤساء
			0.81	2.91	179	مروؤسين

يتضح من الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو أهداف تقييم الأداء وغاياته تعزى إلى المسمى الوظيفي، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلاً من الرؤساء والمروؤسين ينظرون إلى أهداف تقييم الأداء كل من وجهة نظره، فالرؤساء يعتبرون تقييم الأداء مفتاح الإدارة بحد ذاتها، وهو الذي يمكن إدارة المؤسسة من تحقيق النمو والازدهار، وأن هناك العديد من الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم الأداء، وإذا ما تم تحقيقها، فإن المؤسسة ستضمن لنفسها السير نحو التميز، وعليه فرأي الرؤساء كان إيجابياً تجاه أهداف تقييم الأداء، وكذلك من وجهة نظر المروؤسين كانت إيجابية أيضاً، وقد يكون ذلك لاعتقادهم أن أهداف التقييم تكمن في إقامة نظام عادل للأجور والمكافآت والتحفيز والتميز في الأداء.

4.2.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو الجهة المسؤولة عن عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (23.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو درجة الجهة المسؤولة

عن عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	3.26	0.60	221	3.09	0.002
مرؤوسين	179	2.90	0.73			

يتضح من الجدول (23.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء تعزى إلى المسمى

الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الرؤساء، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية.

وترى الباحثة أنه يجب أن تكون لدى هؤلاء الرؤساء المسؤولين عن عملية التقييم نظرة إنسانية

للمرؤوسين، والتركيز على جميع منجزاتهم وإرشادهم وتوجيههم نحو الأسلوب الأمثل للأداء بشكل

أفضل.

5.2.2.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو

مقابلة تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (24.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو مقابلة تقييم الأداء تعزى

إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	2.77	0.44	221	2.78	0.006
مرؤوسين	179	2.46	0.71			

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو مقابلة تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الرؤساء، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة، وهو الأمر الذي يعود إلى كون الرؤساء يعتبرون بأن مقابلة تقييم الأداء هي إحدى ركائز الإدارة الحديثة التي تأخذ بها أنظمة تقييم الأداء في ظل التوجه نحو علانية التقييم، حيث إنها تعتبر فرصة لتحسين أداء الموظف من خلال توفير تغذية عكسية عن أدائه.

6.2.2.4. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو السرية والعلانية في عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (25.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو السرية والعلانية في تقييم الأداء

تعزى إلى المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السرية والعلانية في تقييم الأداء	العدد	المسمى الوظيفي
0.262	-1.125	221	0.83	3.11	السرية في تقييم	44	رؤساء
			0.76	3.26	الأداء	179	مرؤوسين
0.369	0.901	221	0.66	2.76	العلانية في تقييم	44	رؤساء
			0.55	2.67	الأداء	179	مرؤوسين

يتضح من الجدول (25.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين استجابات المبحوثين نحو السرية والعلانية في تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية السادسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كلاً من الرؤساء والمرؤوسين يؤيدون علانية نتائج تقييم الأداء، لما لها من أهمية في تحسين الأداء لدى الموظفين في حال تم

إطلاعهم على نقاط ضعفهم، إضافة إلى التأكيد على رفض كلا الطرفين مبدأ السرية لنتائج تقييم الأداء.

7.2.2.4. الفرضية الفرعية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو مدى معرفة العقوبات والإجراءات التأديبية في عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (26.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو مدى معرفة العقوبات

والإجراءات التأديبية في عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	2.36	0.77	221	1.43	0.155
مرووسين	179	2.18	0.78			

يتضح من الجدول (26.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو مدى معرفة العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية . مما يعني أن معرفة جميع المبحوثين بالعقوبات والإجراءات التأديبية على الرغم من اختلاف المهام التي يمارسها كل منهم كانت بدرجة متوسطة، ولعل سبب ذلك أن هذه الإجراءات غير مفعلة بالشكل المطلوب، وأنه يجب أن يكون هناك دورات تدريبية لجميع المبحوثين لإعلامهم بهذه الإجراءات لتجنب الوقوع في الممارسات التي تضطر المعنيين بالأمر إلى تطبيقها على أرض الواقع.

8.2.2.4. الفرضية الفرعية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (27.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق إجراءات

التظلم والاعتراض في عملية تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	للانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	2.44	0.64	221	2.29	0.023
مرؤوسين	179	2.14	0.81			

يتضح من الجدول (27.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

استجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الرؤساء، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثامنة.

ومرد ذلك أن لجان التظلم والاعتراض تتم بوجود هؤلاء الرؤساء للنظر بالاعتراضات المقدمة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن المتظلم أو المعارض، ومن وجهة نظر المرؤوسين، وكما بينت النتائج ذلك سابقاً، فإن هذه الإجراءات غير مطبقة بشكل عادل وموضوعي، حيث أكد المرؤوسون أنها لا تعامل بنزاهة، وإنما هناك نوع من المحاباة والمحسوبية، إضافة إلى أن تطبيق مبدأ سرية التقييم قد يحول دون تطبيق هذه الإجراءات كما نصت عليها نصوص القانون.

9.2.2.4. الفرضية الفرعية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين نحو معوقات عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (28.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين استجابات المبحوثين نحو معوقات عملية تقييم

الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تُعزى إلى المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤساء	44	3.97	0.17	221	-0.53-	0.60
مرؤوسين	179	4.00	0.47			

يتضح من الجدول (28.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو معوقات تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي

(رؤساء، ومرؤوسين)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية التاسعة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين استجابات الرؤساء والمرؤوسين تجاه المعوقات التي تواجه نجاح

عملية تقييم الأداء إلى رغبة كل منهم في إجراء تعديل على عملية تقييم الأداء ومحاولة معالجة هذه

المعوقات التي ربما تحول دون نجاحها بشكل يحقق الرضا لجميع الجهات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين يخصص الأول منهما لتحليل نتائج البحث، والمبحث الثاني للتوصيات التي توصلت إليها الباحثة.

المبحث الأول: نتائج البحث

أولاً: نتائج أسئلة البحث

النتائج المتعلقة بمعايير قياس الأداء:

أ. أن المعايير ينقصها الوضوح والواقعية لتحقيق الهدف من عملية تقييم الأداء، وأنه يجب أن يتم تحديدها بالاعتماد على الوصف الوظيفي، لأن المعايير الحالية لا تحقق الرضا سواء للرؤساء أو للمرؤوسين.

ب. أظهرت النتائج ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من الفئات الوظيفية.

ج. لا يتم إطلاع المرؤوسين على معايير قياس الأداء التي يتضمنها نموذج التقييم.

النتائج المتعلقة بكفاية المعايير التي يتضمنها نموذج التقييم الحالي (التقرير

السنوي) من حيث الأهمية:

أ. أظهرت النتائج أن مجموعة عناصر السلوك الشخصي، ومجموعة عناصر العمل والإنتاج، وعناصر الصفات الذاتية هي الأكثر أهمية من حيث كفايتها في نموذج التقييم الحالي، في حين أن عناصر المواظبة كانت أقل أهمية من حيث كفايتها في النموذج.

ب. كما تبين أن معيار تحمل المسؤولية والبت في الأمور هو الأكثر أهمية من مجموعة عناصر الصفات الذاتية، ومعيار قياس الإنتاج من مجموعة عناصر العمل والإنتاج، ومعيار التعاون من مجموعة عناصر السلوك الشخصي، وكان معيار الغياب أقل أهمية من مجموعة عناصر المواظبة.

النتائج المتعلقة بأهداف تقييم الأداء وغاياته:

أ. كانت تصورات الرؤساء والمرؤوسين تجاه أهداف تقييم الأداء وغاياته مرتفعة، مما يعكس حاجتهم إلى إجراء عملية تقييم أداء ضمن أهداف محددة على مستوى الدوائر الحكومية.
ب. عدم مراعاة مواد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المتعلقة بتقييم الأداء لأهداف التقييم وغاياته.

النتائج المتعلقة بالجهة المسؤولة عن تقييم الأداء:

أ. أظهرت النتائج أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى الرؤساء والمرؤوسين تقضي إلى أن التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء كالمراقبة وتدوين الملاحظات.

ب. موافقة الرؤساء على أن الرئيس المباشر يعطي اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء كانت مرتفعة، في حين أن المرؤوسين كانت درجة موافقتهم متوسطة تجاه إعطاء الرئيس المباشر اهتماماً كبيراً لعملية تقييم الأداء.

ج. موافقة الرؤساء على أن مدير الدائرة يدقق في صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات، في المقابل كانت موافقة المرؤوسين متوسطة، مما يعني عدم اقتناعهم بأن للمدير دوراً إيجابياً في تدقيق صحة التقديرات ومنطقيتها.

النتائج المتعلقة بمقابلة تقييم الأداء:

- أ. أظهرت النتائج ضرورة تطبيق أسلوب مقابلة تقييم الأداء، لأن تصورات كل من الرؤساء والمرؤوسين كانت إيجابية تجاه ذلك، من حيث إنها تساعد في تعزيز شعور الموظفين بعدالة قياس الأداء، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لتحسين الأداء في المستقبل.
- ب. أكدت النتائج عدم استخدام أسلوب مقابلة تقييم الأداء في مديريات الصحة، وذلك عند استجابة كل من الرؤساء والمرؤوسين.
- ج. أظهرت النتائج موافقة مرتفعة للرؤساء على ضرورة تشجيعهم على إجراء مقابلة المرؤوسين لاستعراض المشكلات التي تواجه إنجاز المهام المنوطة بهم، وتدريبهم للحصول على المعلومات ومناقشة سبل العمل.

النتائج المتعلقة بسرية تقييم الأداء وعلانيته:

• سرية تقييم الأداء:

- أ. بينت النتائج أن أسلوب سرية تقييم الأداء هو الأسلوب الشائع في مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم.
- ب. موافقة كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن السرية تخلق عدم الثقة لدى الموظفين، ولا تطمئنهم على جهودهم، وأنها تحد من دور التوجيه وتحسين الأداء، ولا تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أدائه.

• علانية تقييم الأداء:

- أ. موافقة الرؤساء والمرؤوسين وبدرجة مرتفعة على الأخذ بمبدأ علانية التقييم، لأنها ستؤدي إلى تحقيق الثقة والإحساس بالعدالة ومنع الظلم بين الموظفين.

ب. موافقة الرؤساء والمرؤوسين على أن لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه، وذلك حسب نصوص القانون، وأن لا يكون مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة.

ج. أكد المرؤوسون أن الدائرة المختصة لا تسلم الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه بمجرد اعتماده، وهذا يؤكد تطبيق أسلوب السرية وعدم إعلان النتائج.

النتائج المتعلقة بدرجة معرفة المبحوثين بالعقوبات والإجراءات التأديبية:

أ. أظهرت النتائج أن درجة معرفة الرؤساء والمرؤوسين تجاه العقوبات والإجراءات التأديبية كانت متوسطة، مما يعني أن هذه الإجراءات غير مفعلة بالشكل المطلوب.

ب. بدا واضحاً من خلال عرض العقوبات والإجراءات التأديبية المتعلقة بتقييم الأداء على أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني أخذ هذا الموضوع على محمل الجد، وقد حدد هذه العقوبات بشكل تدريجي متسلسل، لإنصاف الموظف وتحقيق العدالة.

النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق النظم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء:

أ. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء جاءت متوسطة من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين، مما يعني أن هناك تقصيراً في تطبيق هذه الإجراءات المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.

ب. هناك التزام من الإدارات العليا بمواد قانون الخدمة المدنية من حيث تشكيل اللجان، وبقرار من الوزير المختص للنظر في الاعتراضات المقدمة على التقرير السنوي، إلا أن الرؤساء والمرؤوسين أكدوا أن تشكيل هذه اللجان وتبني القرارات في أي اعتراض يستغرق مدة طويلة حيث كانت درجة موافقة الطرفين متوسطة.

ج. يبدو أنه لا توجد ثقة بنزاهة التعامل مع طلبات التظلم والاعتراض حيث كانت درجة موافقة الرؤساء متوسطة، ودرجة موافقة المرؤوسين تجاه ذلك منخفضة.

د. بينت النتائج أن إجراءات التظلم والاعتراض في قانون الخدمة المدنية غير واضحة من وجهة نظر المبحوثين.

هـ. بينت النتائج أن حق المرؤوسين بالتظلم والاعتراض خلال عشرين يوماً من اليوم التالي لتسلمه لتقرير الأداء السنوي في حال كان تقديره بدرجة ضعيف منخفضة جداً، ولعل سبب ذلك هو عدم علمه بالإجراءات القانونية، أو قد يكون بسبب خشية الموظف من التظلم والاعتراض لاعتبارات شخصية بينه وبين المسؤولين.

النتائج المتعلقة بمعوقات تقييم الأداء:

أ. هناك معوقات وصعوبات تواجه عملية تقييم الأداء، مما يؤثر سلباً على نجاح عملية التقييم وفعاليتها، وأكثر هذه المعوقات تأثيراً مرتبطة بعدم إعلان الموظف بنتائج تقييم أدائه والتزام السرية تجاه ذلك من المعنيين بالأمر.

ب. تلا ذلك المعوقات المرتبطة بالرؤساء المخولين بإجراء عملية التقييم، كعدم توفر عنصر الحياد الكامل، وجعل البعد الشخصي يطغى على عملية التقييم، إضافة إلى تأثرهم بآخر عمل قام به المرؤوس بدل اللجوء إلى سجلات الأداء أو أي تقارير مُسبقة مرتبطة بأدائه.

ج. المعوقات المرتبطة بنموذج تقييم الأداء السنوي، إذ إن المعايير التي يتضمنها لا تقيس الأداء المطلوب، وقد يعود ذلك إلى عدم وضوح المؤشرات التي ستقيس الأداء المطلوب، وصعوبة فهم محتويات النموذج، كما أنه لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي والتطورات الإدارية، وأن هذه المعايير موحدة لقياس أداء جميع فئات الموظفين، وهذا بدوره لا

يحقق المطلوب من عملية التقييم، لأن كل فئة وظيفية لديها توصيف وظيفي يختلف عن الفئات الأخرى.

النتائج المتعلقة بمقترحات الرؤساء والمرؤوسين:

- أ. أظهرت النتائج وجود مقترحات ذات أهمية عالية لدى المبحوثين، وكان من أبرزها المطالبة بالاطلاع على نتائج التقييم السنوي، أي تطبيق مبدأ علانية التقييم والابتعاد عن السرية، لأن ذلك حق أقره القانون للموظفين.
- ب. ضرورة الابتعاد عن المحاباة والمحسوبية من الرؤساء المسؤولين عن التقييم، وأن تتم هذه العملية بنزاهة وموضوعية، وعدم اعتبار التقييم كوسيلة تخويف وتهديد.
- ج. ضرورة عقد دورات تدريبية تخصصية للجهات المسؤولة عن التقييم لتطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى جعل عملية التقييم أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها.

ثانيا - نتائج اختبار فرضيات البحث:

1. أشارت نتائج اختبار العلاقات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ بين مستلزمات عملية تقييم الأداء والمتمثلة في: معايير قياس الأداء، وعناصر الصفات الذاتية في كفاية معايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وغاياته، والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء والسرية في تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء، ومدى تطبيق التظلم والاعتراض في تقييم الأداء) وبين فاعلية عملية التقييم في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها، وذلك حسب وجهة نظر الرؤساء.
2. أظهرت نتائج اختبار العلاقات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ بين مستلزمات عملية تقييم الأداء والمتمثلة في: معايير قياس الأداء، ومجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج ومجموعة عناصر السلوك الشخصي ومجموعة عناصر الصفات الذاتية في كفاية معايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وغاياته، والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، والعلانية في تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء، ومدى تطبيق التظلم والاعتراض في تقييم الأداء وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها، وذلك حسب وجهة نظر المرؤوسين.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وذلك حسب وجهة نظر الرؤساء بين مجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج ومجموعة عناصر السلوك الشخصي في كفاية معايير تقييم الأداء، وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

4. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حسب وجهة نظر المرؤوسين بين كل من عناصر المواظبة في كفاية معايير تقييم الأداء، ومقابلة تقييم الأداء، والسرية في تقييم الأداء) وبين فاعلية عملية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.
5. أظهرت نتائج اختبارات الفروق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات المبحوثين نحو: معايير تقييم الأداء، وعناصر العمل والإنتاج، وعناصر المواظبة في كفاية معايير تقييم الأداء، والجهة المسؤولة عن تقييم الأداء، والمقابلة في تقييم الأداء، وإجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء تبعاً للمسمى الوظيفي رؤساء ومرؤوسين، وكانت الفروق لصالح الرؤساء.
6. أظهرت نتائج اختبارات الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات الأفراد المبحوثين نحو: عناصر السلوك الشخصي وعناصر الصفات الشخصية في كفاية معايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء وغاياته، والسرية في تقييم الأداء، والعلانية في تقييم الأداء، والعقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء، ومعوقات تقييم الأداء تبعاً للمسمى الوظيفي رؤساء، ومرؤوسين.

المبحث الثاني

التوصيات وآليات تنفيذها

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الأطراف المعنية بموضوع تقييم الأداء، وهي على النحو الآتي:

أولاً: توصيات للمديريات الصحة خاصة، و للدوائر الحكومية في السلطة الوطنية

الفلسطينية عامة:

1. الاهتمام بموضوع تقييم الأداء لما له من أهمية على مسيرة الموظف خاصة، وتطور الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية عامة، حيث إن نتائجه تستخدم غالباً في كثير من القرارات التي تتعلق بالموظف كالترقية، والحوافز وغيرها، وذلك بأن يتم جمع المعلومات عن الموظف من مصادر متعددة كالاستناد إلى سجل الدوام الرسمي، بشرط أن يكون هذا السجل مُلزماً، حيث أظهرت نتائج البحث أن هذا السجل غير مُلزم كمعيار لتقييم أداء الموظف، واعتماد ملف الموظف وسجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر إن وجد، وتقرير إنجازات الموظف.
2. ضرورة إطلاع كل من الرؤساء والمرؤوسين على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي والأهمية النسبية لكل منهما، حيث دلت نتائج البحث على عدم وجود علم وفهم واضح للمعايير المستخدمة، وذلك بأن يقوم الرئيس المباشر في بداية العام بإطلاع الموظف على عناصر تقييم أدائه.
3. التحديد المسبق لأهداف الدائرة والوحدة التنظيمية المراد تحقيقها من الموظف وفقاً لتقسيم العمل، ولتحديد هذه الأهداف يجب مراعاة مواد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لأهداف تقييم الأداء وغاياته.

4. عقد دورات تدريبية مكثفة للرؤساء المخولين بإجراء عملية التقييم، حتى يتجنبوا ارتكاب الأخطاء، والعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض عملية التقييم، وذلك من خلال وضع البرامج والمشاريع المتخصصة في هذا المجال.
5. إجراء مقابلة تقييم الأداء وإدراجها ضمن عناصر عملية تقييم الأداء وإجراءاتها، فقد دلت نتائج البحث على موافقة المبحوثين على ذلك، وهذا بدوره يخلق جواً للحوار والنقاش بين الرئيس والمرؤوس، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تدريب المديرين على كيفية إجراء مقابلة تقييم الأداء لما لها من آثار إيجابية على الأداء، وعلى نفسيات المرؤوسين إذا نُفذت بشكل جيد.
6. اعتماد سجل الأداء الخاص بالموظف كمصدر ومرجع أساسي، لإعداد تقرير تقييم أدائه، وأن يتم توقيعه عليه، مما يمكنه من الاطلاع على أهداف الدائرة، وبالتالي المساهمة والموافقة على النتائج المطلوب منه تحقيقها.
7. الابتعاد عن التحيز الشخصي والانطباعات الشخصية لدى الرؤساء من خلال الأخذ بالاختبارات العملية لقياس الأداء كمؤشر حقيقي وموضوعي عن الأداء الفعلي للموظف.
8. إتاحة الفرصة للموظف بالتظلم والاعتراض فيما يتعلق بنتائج تقييم أدائه مهما كانت النتيجة التي حصل عليها، لما في ذلك من ضمان لرضا الموظفين ورفع معنوياتهم عند شعورهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، مع إيجاد ضمانات أكثر للموظف في حال تقدم بتظلم ضد قرار رئيسه.
9. ضرورة إيلاء الإجراءات التأديبية المترتبة على عملية تقييم الأداء الأهمية القصوى، لأنها الوسيلة الأكثر فاعلية في ترسيخ أهداف عملية تقييم الأداء، وما يترتب على ذلك من تلافي أية ممارسات سلبية من الأجهزة الحكومية بهذا الخصوص.

10. إسناد مهمة مراجعة تقارير التقييم النهائي إلى مدير (المسؤول الأول عن الرئيس المباشر)، ويرجع ذلك إلى كون المدير هو المسؤول الثاني في السلم الإداري الأقرب من المرؤوسين، وبناءً على ذلك يجب أن يكون هناك آلية واضحة لتفعيل نظام الاتصال ما بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تكون التغذية الاسترجاعية لها أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين، كأن يجتمع المديرين والمسؤولون بموظفيهم كل آخر شهر، ويستمعون إلى اقتراحاتهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، إضافة إلى تذكيرهم بالمهام والأهداف المطلوب منهم تحقيقها، ويقاس بناءً عليها أداؤهم.

ثانياً: توصيات لديوان الموظفين العام في السلطة الوطنية الفلسطينية:

1. ضرورة تصميم عدة نماذج لتقييم الأداء، بحيث يصاغ نموذج لكل فئة وظيفية متجانسة في ضوء تحليل الوظائف ووصفها، بحيث تسهم عناصر النموذج في تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء، إن وجود تقارب في عناصر تقارير التقييم المستخدمة في جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة يُغفل خصائص الأداء التي تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى إداري لآخر.
2. أن يستخدم ديوان الموظفين سلطته الواسعة في التعقيب الجاد والحقيقي على تقديرات الرؤساء المباشرين والمديرين وتعديل هذه التقديرات بشرط عدم الانحراف بالسلطة، وأن يقوم بتشكيل لجنة لوضع تقرير الموظف إذا حدث ما يحول دون مباشرة الرؤساء المباشرين لسلطاتهم في هذا الشأن مع مراعاة أن هذا الأمر ضروري وملح.
3. ضرورة وضع معايير تقييم الأداء بشكل واضح ومرن وأكثر موضوعية لجميع الوظائف، وذلك من خلال صياغة مجموعة من المعايير العامة لجميع الوظائف، ومجموعة معايير فرعية لكل

فئة وظيفية، وبالتالي الاختيار الدقيق للصفات والسلوكيات الشخصية والذاتية المتعلقة بكفاية الموظف وفاعلية أدائه.

4. التأكيد على أهمية تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم الأداء لما لها من تأثير فعال بالنسبة لعملية التقييم، كاعتماد تكنولوجيا نظم المعلومات لنتائج عناصر تقييم أداء الموظفين لمتابعة تطور أدائهم، وتحديد جوانب القوة ومدى تطورها، وجوانب الضعف ومدى تأثيرها على الأداء السليم، إضافة إلى اعتماد التقييم الإلكتروني للتحقق من دقة عملية التقييم وموضوعيتها، وذلك بواسطة المتخصصين في مجال التقنية الحديثة.

5. عقد دورات تثقيفية وإرسال كتب دورية لإعلام الرؤساء والمرؤوسين بإجراءات إعداد تقارير تقييم الأداء واعتمادها من الناحية الإجرائية والقانونية وتوعيتهم بإجراءات التظلم والاعتراض ومواعيدها على نتائج تقارير التقييم.

ثالثاً: توصيات للمجلس التشريعي الفلسطيني:

1. ضرورة تحديد الأهداف الاستراتيجية على مستوى الدوائر الحكومية التي تسعى إليها عملية تقييم الأداء وإقرارها، وذلك من خلال إضافة مواد إلى قانون الخدمة المدنية الفلسطيني الحالي تحدد أهداف تقييم الأداء وغاياته بشكل مباشر.

2. ضرورة وضع دليل إجرائي لإدارة الأداء وتقييمه في الخدمة المدنية الفلسطيني، بحيث يكون دليلاً واضحاً ومعتمداً لجميع الجهات المعنية، وصادراً بموجب مواد القانون، ويمكن الاستفادة بخصوص هذه التوصية من تجارب بعض البلدان العربية كما هو الحال في الأردن مثلاً.

3. أن يكون هناك رقابة مستمرة من الجهاز التشريعي، للتأكد بأن نصوص قانون الخدمة المدنية المتعلقة بتقييم الأداء يتم تطبيقها كما وردت في القانون، إذ إن حق العلانية المنصوص عليه في القانون غير مطبق على أرض الواقع.

4. ضرورة المراجعة الدائمة لمختلف النصوص القانونية المتعلقة بتقييم الأداء بما يكفل انسجامها مع التطورات الإدارية الحديثة، كأن يتم وضع نصوص قانونية لحماية الرئيس المقوم من أي ضغط قد يتعرض له سواء من طرف الموظفين المرؤوسين أو من طرف المديرين كي يتمكن من القيام بتقييم موضوعي ودقيق لأداء الموظفين.

رابعاً: مقترحات للجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي:

1. عقد ورشات عمل وندوات خاصة بموضوع تقييم الأداء، لتفعيل دوره وتأثيراته من أجل إعطاء تصور كامل حول هذا الموضوع سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو الدولية.
2. أن يكون هناك تبادل بين الجامعات المحلية وجامعات الدول المجاورة لتبادل المعرفة حول موضوع تقييم الأداء ومعرفة آخر ما تم التوصل إليه من دراسات.

خامساً: مقترحات دراسية أخرى:

1. إجراء دراسة حول تأثير عملية تقييم الأداء على أداء الموظفين.
2. إجراء دراسة حول تمكين الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء.
3. إجراء دراسة حول مدى دقة عملية تقييم الأداء وموضوعيتها ومدى رضا الموظفين عن هذه العملية.
4. إجراء دراسة تحليلية متعمقة للمحددات والمعوقات التي تواجه تقييم الأداء في وظائف القطاع العام لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

سادساً: التوصية الخاصة بالنموذج المقترح من إعداد الباحثة

نموذج مقترح لتقرير تقييم الأداء السنوي لموظفي المؤسسات

الحكومية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

تقرير تقييم الأداء السنوي:

الوزارة

الدائرة

القسم

الجزء الأول: معلومات عامة عن الموظف (تعباً بإشراف وحدة الموارد البشرية).

الاسم:	تاريخ التعيين:
...../...../.....
المسمى الوظيفي:	رمز الوظيفة:
.....
مركز العمل (إدارة، مديرية، وحدة):	الوحدة الإدارية (قسم، وحدة، شعبة):
.....
المحافظة:	اللواء:
.....
المؤهل العلمي:	التخصص:
.....

البعثات والدورات التدريبية خلال السنتين الأخيرتين:

المدة		مكان الانعقاد	الموضوع	البعثة أو الدورة
إلى	من			

العقوبات التي أوقعت على الموظف خلال سنة التقييم:

.....

.....

التقرير السنوي للموظف في السنة السابقة:

○ ممتاز ○ جيد جداً ○ جيد ○ متوسط ○ ضعيف

كتب الشكر أو شهادات التقدير خلال سنة التقييم:

.....

.....

الجزء الثاني: عناصر التقييم والمؤشرات الدالة لها والتقدير الرقمي والوصفي الذي يتضمنها النموذج:

التقدير الوصفي: (5/ممتاز-4/جيد جداً-3.5/جيد-3/متوسط-2.5/ضعيف)

التقدير الوصفي	التقدير الرقمي	المؤشرات الدالة	عناصر التقييم
	5/.....	درجة معرفة الموظف وتعمقه بالتشريعات الناظمة لعمله وتمكنه من تطبيقها.	الإحاطة بالتشريعات الوظيفية وفهم أهداف الدائرة ورسالتها
	5/.....	درجة الالتزام بتطبيق التشريعات المتعلقة بالعمل.	
	5/.....	مدى فهمه واستيعابه للأهداف العامة للدائرة	
	5/.....	درجة الحرص على تطبيق الأهداف العامة للدائرة	
	5/.....	درجة الحرص على نشر رسالة الدائرة وقيمتها	
	5/.....	القدرة على التخطيط لإنجاز العمل في الوقت المحدد	تنظيم العمل ومتابعة تنفيذه
	5/.....	تنظيم الملفات والسجلات وتصنيفها بطريقة يسهل الرجوع إليها بسرعة وسهولة	
	5/.....	الحرص على تحقيق النتائج وتكريس الوقت لذلك	
	5/.....	القدرة على التخطيط لإنجاز العمل في الوقت المحدد	
	5/.....	القدرة على ممارسة مهام أعلى	
	5/.....	الحرص على اكتساب المهارات (اللغوية والحاسوبية)	
	5/.....	الحرص على نقل الخبرة والمعرفة إلى الآخرين	الاستعداد لتعلم وتطوير الذات وتحمل مسؤوليات أعلى
	5/.....	القدرة على التعلم واستيعاب الجديد	
	5/.....	القدرة على تحمل المسؤولية	
	5/.....	الرغبة في التعلم من خبرات الآخرين في مجال التخصص	
	5/.....	بناء علاقات واتجاهات إيجابية مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه لمصلحة العمل	الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق
	5/.....	القدرة على إيصال الأفكار وتوضيحها بطريقة سلسلة ومفهومة	
	5/.....	القدرة على الاتصال كتابة ومحادثة بأسلوب مهني مختصر وبدون أخطاء	
	5/.....	امتلاك مهارات التفاوض والإقناع	
	5/.....	التنسيق والتعاون مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء لإنجاز العمل	
	5/.....	القدرة على تقبل الرأي الآخر ومناقشته	

5/.....	استثمار ساعات الدوام الرسمي لإنجاز ما هو مطلوب	التقيد بأوقات الدوام الرسمي والحرص على استخدام الوقت في عمل منتج
5/.....	درجة تكرار حالات التغيب أو المغادرة الشخصية	
5/.....	مدى الالتزام بأوقات الدوام الرسمي المقرر	
5/.....	الوصول الى النتائج المطلوبة بأقل وقت وكلفة ممكنة	إنجاز الأعمال المكلف بها بالدقة والسرعة المطلوبتين
5/.....	القيام بالعمل بنفس مستوى الأداء في حال زيادة حجم العمل	
5/.....	إنجاز ما يطلب منه بالوقت المحدد	
5/.....	التحلي بالصبر وحسن معاملة متلقي الخدمة	معاملة متلقي الخدمة بلباقة وكياسة
5/.....	التعامل مع متلقي الخدمة بدون محاباة وتحيز	
5/.....	سرعة تقديم الخدمة بالشكل الأمثل والحرص على وقت متلقي الخدمة	

الجزء الثالث: مصادر جمع المعلومات حول الموظف:

- سجل أداء الموظف
- سجل تدوين ملحوظات الرئيس المباشر
- سجل الدوام الرسمي
- مصادر أخرى

الملاحظات:

.....

النتيجة بالدرجات 5/.....: التقدير الوصفي:

التوقيع:

إجراء مقابلة لتقييم أداء الموظف وتوصياتها:

نتائج المقابلة وتوصياتها:

.....

النتيجة بالدرجات 5/.....: التقدير الوصفي:

التوقيع:

ملاحظات الجهة التي تعتمد نتائج التقييم (مدير الدائرة أو من ينوب عنه):

.....

.....

التقدير الوصفي:

النتيجة بالدرجات/5

التوقيع:

رأي الموظف في نتيجة تقييم أدائه:

.....

.....

لا

نعم

هل تريد التظلم من نتيجة التقييم:

توقيع الموظف:

رأي الجهة التي يتم التظلم لديها وتوصياتها:

.....

.....

التوقيع:

دليل استخدام النموذج المقترح لتقييم الأداء في الدوائر الحكومية لدى السلطة

الوطنية الفلسطينية:

ملاحظة عامة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث والتوصيات التي تم اقتراحها، فإنه يمكن للباحثة أن تقترح نموذجاً لتقييم الأداء الذي يمكن استخدامه لزيادة فاعلية عملية تقييم الأداء في مؤسسات القطاع الحكومي، وهو يتضمن عناصر قياس عامة تلائم كافة الفئات الوظيفية، وهو قد يكون قابلاً للتطبيق على جميع الفئات الوظيفية والإدارية بمجالاتها المختلفة، ولكن بشرط أن يتم تصميم نموذج خاص بكل فئة وظيفية على حدة، ويكون مستوحى من النموذج المقترح، ومتوافقاً مع ما يتناسب مع هذه الفئة ومتطلباتها الوظيفية، وأن يتضمن معايير خاصة لكل فئة وظيفية.

ويفضل أن يتولى مهمة تصميم هذه النماذج لجان خاصة تمثل الفئات الوظيفية المختلفة، بحيث تشمل موظفين وإداريين من ذوي الخبرة في العمل وفي عملية التقييم، ومن الأمثلة على النماذج الذي يجب تصميمها لكل فئة وظيفية الآتي:

1. نموذج خاص بالوظائف القيادية (برتبة مدير فأعلى).
2. نموذج خاص بالوظائف الإشرافية (دون رتبة مدير).
3. نموذج للفئة الأولى ونموذج للفئة الثانية للوظائف الفنية التخصصية.
4. نموذج للفئة الأولى ونموذج للفئة الثانية للوظائف الإدارية والمالية.
5. نموذج الوظائف المهنية والحرفية للفئة الثالثة.

أهداف هذا النموذج:

1. تحقيق تقييم أكثر عدالة وموضوعية لأداء الموظفين.
2. جعل عملية تقييم الأداء أكثر فاعلية بحيث تحقق الهدف من وجودها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الكتب الإدارية والقانونية:

1. أبو بكر، مصطفى محمد، **المدير المعاصر: إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، الإبراهيمية، دار الجامعية للنشر، 2003.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
3. أصيل، فوزي عبد الرحمن، **طرق اختيار وتقييم الموظفين**، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 2000.
4. ألبرت، ماري وكار، كولي، **101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المدبرون وكيفية تفاديها**، ترجمة مكتبة حرير، الرياض، 1999.
5. بربر، كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
6. بلوط، حسين إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية بيروت، 2002.
7. بوسنينة، الصديق منصور والفارسي، سليمان، **الموارد البشرية**، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
8. بيل، آرثر، **مرشد الأذكاء الكامل: إدارة الأفراد**، 2001، ترجمة العامري، خالد وعبد العاطي، عبد الحميد وعبد الرؤوف، ضحى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الكتاب الأصلي منشور سنة 1999.
9. حسن، راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1999.
10. الحموي، حسين محمد، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.
11. ديل، مارجريت ووايلز، بول، **تقييم مهارات الإدارة، مرشد للكفاءة وأساليب التقييم**، ترجمة معروف، اعتدال والزيدي، خولة، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
12. رسلان، أنور أحمد، **تقارير الكفاية: دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفي قوانين دول مجلس التعاون الخليجي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.

13. زويلف، مهدي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2001.
14. سلطان، محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1993،
15. السالم، مؤيد وحرشوش، عادل، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
16. السامرائي، مؤيد عبد، **إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي**، هيئة المعاهد الفنية، بغداد، 1990.
17. شاويش، مصطفى نجيب، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1990.
18. الشنواني، صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة الجامعة، القاهرة، 1987.
19. صالح، محمد فالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
20. الصباغ، زهير وعبد الباري، درة، **إدارة القوى البشرية**، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1986.
21. عباس، سهيلة محمد، **قياس كفاءة الأداء للعاملين المدنيين بالدولة**، مطبعة زمزم، رمل الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. عباس، سهيلة وعلي، علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2002.
23. علي، عباس، **إدارة الأعمال الدولية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
24. عبد الباسط، محمد فؤاد، **قياس كفاءة الأداء للعاملين المدنيين بالدولة**، مطبعة زمزم، رمل الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 1991.
25. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002.
26. عبد الله، عبد الغني بسيوني، **القضاء الإداري**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1996.
27. عبد الهادي، حمدي أمين، **إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها**، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1990.
28. عقيلي، عمر وصفي، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1996.

29. عقيلي، عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
30. عمر، عبد الرحمن عبد الباقي، **إدارة الأفراد**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
31. الغالب، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازنة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
32. ألغمري، إبراهيم، **الأفراد والسلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979.
33. فهمي، مصطفى أبو زيد، **القانون الإداري**، منشأة المعارف، ج1، الإسكندرية، مصر، 1987.
34. القاسم، محمد أنس، **نظم الترقيّة في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
35. كامل، مصطفى مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
36. ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
37. ماهر، أحمد، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 1997.
38. محمد، أحمد أبو السعود، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2004.
39. المغربي، كامل محمد، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993.
40. المرسي، جمال الدين، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الإبراهيمية، الدار الجامعية للنشر، 2003.
41. النجار، محمد عنان، **إدارة الأفراد: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1995.
42. الهيتي، خالد عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
43. يس، سعيد، **استراتيجية التغيير**، مركز وايد سيرفس، القاهرة، 1994.

الرسائل والأطروحات الجامعية

1. البدارين، رقيبا قاسم، **مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006.
2. بوكميش، لعللي، **نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر: دراسة ميدانية تحليلية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2001.
3. الحبسي، يعقوب بن سالمين، **تقارير كفاية ضباط الشرطة بين الفاعلية والتطبيق: دراسة تطبيقية مقارنة في القانونين العماني والمصري**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 1993.
4. خشارمة، حسين علي، **تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2001.
5. ساري، عبد المنعم مختار، **النظام القانوني لتقييم الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي**، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة عدن، اليمن، 2006.
6. سليمان، عيسى سليمان، **تقييم أداء المهندسين المديرين: دراسة ميدانية في مؤسسة المواصلات السلوكية والاسلكية في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993.
7. المعولي، عبدالله بن علي، **تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1993.
8. المري، سحيم عبد الهادي، **اتجاهات موظفي الوزارات القطرية نحو قانون الخدمة المدنية لسنة 2001: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.

المجلات والدوريات:

1. اسمري، سالم حسن، **مقابلة تقييم الأداء**، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 52، 1986، ص 235-243.
2. أيوب، ناديا حبيب، **التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية**، المجلد 29، العدد 1، 2002، ص 1-31.

3. بحيري، سعد وعبد الرزاق، مجاهد وأبو العلا، محمد، **اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية**، عدد70، 1991، ص 61 - 83.
4. بسيوني، إبراهيم، **نحو ترشيد دور المشرفين في عملية تقدير أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة الخزف السعودي الصناعية بالرياض**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد8، 1995، ص 205-240.
5. الحسن، رحي، **تقييم أداء الموظفين**، التنمية الإدارية العدد16، 1981، ص 56-77.
6. الحنيطي، محمد فالح، **اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد1، 2003، ص 145 - 163.
7. الحوامدة، نضال صالح، **العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد16، 2004، ص 61 - 99.
8. الدعيح، حمد صالح وحمودة، عبد الناصر محمد، **العلاقة بين موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد5، العدد2، 1998، ص 289 - 346.
9. سلامة، سهيل فهد، **فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، الإدارة العامة، العدد55، السنة 1987، ص 131 - 166 .
10. شاهين، علي، **مقارنة حول تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: نموذج سورية ومصر: دراسة تحليلية**، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد20، 1997، ص 135 - 158.
11. الصواف، محمد ماهر، **تقويم الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية ومصر**، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، 1992، ص 7 - 49.
12. طعمنة، محمد، **اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن**، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد1، العدد3، 1994، ص 277 - 308.
13. طناش، سلامة واللوزي، موسى، **تقييم نموذج الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية**، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد22، العدد6، 1995، ص 2573-2592.

14. عبدالله، محمد حسين، **اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظام تقويم الأداء**، مجلة جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 1، 2002، ص 47-78.
15. العقدة، أحمد عد المجيد، **تقويم الأداء: دراسة تحليلية لنظام تويم الأداء في الجهاز الحكومي سلطنة عمان**، عدد 67، 1996، ص 113-144.
16. كنعان، نواف، **النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين: دراسة مقارنة وتطبيقية في الأردن**، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 14، العدد 4، 1998، ص 141-168.
17. مخامرة، محسن، **تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية**، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 4، 1993، ص 84-103.
18. مرعي، توفيق ومحمد، عبد الفتاح ياغي، **قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية: دراسة ميدانية تحليلية**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد 3، العدد 1، 1991، ص 3-33.
19. هوانة، وليد، **تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية**، الإدارة العامة، العدد 49، 1986، ص 27-35.
20. هيجان، عبد الرحمن بن حمد، **من تقويم الأداء الفردي إلى تقويم الأداء الجماعي: نظرية متوازنة تجربة القطاع الخاص وإمكانية الإستفادة منها في القطاع الحكومي**، مجلة الإدارة، المجلد 30، العدد 2، 1997، ص 25-35.
21. يوسف، درويش عبد الرحمن، **العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، 1999، ص 259-275.
22. يوسف، درويش عبد الرحمن، **إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية**، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 3، 2000، ص 275-608.

المعاجم:

1. رضا، أحمد العلامة اللغوي، **معجم متن اللغة**، موسوعة لغوية حديثة، دار مكتبة الحياة، بيروت، 1960، بالرجوع إلى رسالة ماجستير ساري، عبد المنعم مختار، 2006.
2. الرازي، محمد أبو بكر، **مختار الصحاح**، مؤسسة علوم القرآن الكريم، دمشق، 1984.

3. مذكور، إبراهيم وآخرون، **المعجم الوجيز**، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1997.

التقارير:

التقرير السنوي عن التنمية في العالم، الصادر عن البنك الدولي بأمريكا، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، جريدة الأهرام القاهرة، 1998.

المؤتمرات وورشات العمل:

1. ثابت، زهير، **برنامج التقييم الفعال لأداء الموظفين**، المنعقد من 20-24/7/2002، اليمن، 2002.

القوانين واللوائح:

1. **قانون الخدمة المدنية الفلسطيني**، رقم (4)، لسنة 1998، المعدل سنة 2005.
2. **اللائحة التنفيذية**، الصادرة عن مجلس الوزراء الفلسطيني، بتاريخ 2005/8/15.
3. **الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية**، صادر بموجب المادة 24 من تعليمات إدارة وتقييم الأداء العام، المملكة الأردنية الهاشمية، ديوان الخدمة المدنية، 2007.
4. **نظام الخدمة المدنية الأردني**، رقم 30 لسنة 2007 وتعديلاته حتى تاريخ 2009/3/16.

قائمة المراجع الأجنبية

الكتب باللغة الإنجليزية

1. Anthony, w.p. & Perrew, p.L. **Human Resource Management**, Newjersy: Dryden Press: Harcourt Brace College Publisher, 1999.

2. Aswathappa, K. **Human Resource & Personnel Management**, Text & Cases, New Delhi: Mc Graw-Hill Publishing Company, 2003.
3. Bratton, J. & Gold, **Human Resource Management: Theory & Practice**, London: Mac Milan Press LTD, 1999.
4. Cameron, David, **Performance Appraisal & Review**, Management Decision, 1981.
5. Casico, w.f. **Managing Human Resources: Productivity Quality of Worklife, Profits**, New York: Mc Graw Hill , 1995.
6. Cherrington, David, **The Management of Human Resources**, 2nd edition, Newjersy: Prentice Hall, 1995.
7. Decenzo, David, A. & Stephen, P. Robbin, **Human Resource management**, NewYork: John Wiley & Sons, Inc, 1999 .
8. Dessler, Gary, **Human Resource Mangement**, Newjersey: Prentice Hall, 2000.
9. French, w.L. **Human Resources Management**, Boston: Houghton Mifflin Company, 2003.
10. KirkPatic, Donald, **How To Improve performance Appraisal & Coaching**, Amacom: N.Y, 1982..
11. William,B. & Keith, Davis, **Human Recourse Management and personnel Management**, 5nd edition, USA: Irwhn Mcgaw Hill, 1996.

المجلات والدوريات باللغة الإنجليزية

1. Amba-Rao, S.C. & Patrick, J.A. **Comparative performance Appraisal Practices and Management Values Among Foreign and Domestic Firms in India**, International journal of Human Resource Management, (www.Epnet. Com), 2000.
2. Bavon, Aloysius, **Innovations in Performance Measurement Systems: A comparative perspective**, International journal of public Administration, 1995, pp 491-519.
3. Bernardino, H. John & Patrice, smith, **A clarification of some Issues Regarding The Development and use of Behaviorally Anchored Rating Scales**, Journal of Applied Psychology, 1981, pp158-463.
4. Borkowski, S.C. **International Managerial Performance Evaluation: A Five-Country Comparison**, Journal of International Business Studies, (wwwEpnet. Co.m), 1999.
5. Entrekin, L. & Chung, Y. **Attitudes Toward Different Sources of executive Appraisal: A Comparison of Hong Kong Chinese and American Managers in Hong Kong** , International Journal of Human resource Management, 2001.
6. Franke,G. & Murphy, J.H. **Appraising Account Executive Performance Appraisals: Current Practices and Managerial**

- Implications**, Journal of Current Issues and Research in Advertising, (www.Epnet. Com), 2003.
7. Gabris, G.T. & Ihrke, D.M. **Does Performance Appraisal Contribute To Heightened Levels of Employee Burnout**, Public Personnel Management, (www.Epnet. Com), 2001.
 8. Gregrsen, H.B. & Hite, J.M. **Expatriate Performance Appraisal in U.S.A, Multinational Firms**, Journal of International Business Studies, (www.Epnet. Com), 1996.
 9. Keary, D. & Hot, D. **Appraising Performance, Hoteling, Volunteering**, H.R Magazing, (www.Epnet. Com), 2003.
 10. Lewis, Gregory, B. **Race, Rating in Sex and Performance The Federal Service**, public Administration review, 1997, pp 479-489.
 11. Longenecker, C.O. & Fink, L.S. **Creating Effective Performance Appraisals**, Industrial Management, (www.Epnet. Com), 1999.
 12. Mani, B.G. **Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study**, Public Personnel Management, (www.Epnet.Com), 2002.
 13. Moser, K. & Schuler, H. **The Moderating Effect of Rater's Opportunities to Observe Rate's Job Performance on the Validity of an Assessment Centre**, International Journal of Selection and Assessment, (www.Epnet.Com), 1999.
 14. Varan, Chockalingam, & Viswes, Deniz & Frank L. **Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Rating**, Journal of Applied Psychology, 1996, pp 557-574.
 15. Wohlers, A.J. & Lender, M. **Rating of Managerial Characteristics: Evaluation Difficulty**, Co- worker Agreement and Self Awareness, Psychology, 1989, pp 235-261.
 16. wiese Danielle S. & Buckle, Ronald M., **The Evaluation of the Performance Appraisal Process**, Journal of Management History, vol.4, no 3, 1998 , pp 233-249.
 17. Wood ford, Kelly & Mase, Jeanne, D. **Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them Correcting in the Multi National Setting**, Equal Opportunities International VOL, 21, NO.4. 2002.

المراجع الإلكترونية:

1. www.alresalah.ps.
2. www.molg.ps.
3. www.wikipedia.com.

4. www.Epnt.com.

5. www.almotamar.net.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	طريقة المقارنة المزدوجة بترتيب الموظفين بين أفضل الموظفين وأسوأ الموظفين	53
2	طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي	57
1.3	أفراد المجتمع ونسبتهم في مديريات الصحة (الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم) وعينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	111
2.3	توزيع المبحوثين حسب الجنس والعمر	112
3.3	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة	114
4.3	خصائص المبحوثين حسب مكان العمل والمسمى الوظيفي	115
5.3	الأعداد والنسب المئوية لخضوع عينة البحث رؤساء ومروسين لتقييم الأداء وآرائهم نحو تحقيق تقييم الأداء لأهدافه أم لا ؟	117
6.3	نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بأبعادها المختلفة	121
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	127
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	128
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال كفاية معايير تقييم الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	130
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال كفاية معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني	132
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	134
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	135
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	137
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	138
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	139
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المرؤوسين نحو مجال	141

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تبعاً للأهمية	
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال سرية وعلانية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	143
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤوسين نحو مجال سرية وعلانية تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	146
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	149
14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤوسين نحو مجال العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	151
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو مجال التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	153
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤوسين نحو مجال التظلم والاعتراض على تقارير تقييم الأداء المشار إليها في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني مرتبة تبعاً للأهمية	154
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤساء نحو المعوقات التي تواجه تقييم الأداء من حيث شدة تأثيرها على عملية التقييم مرتبة تبعاً للأهمية	157
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الرؤوسين نحو المعوقات التي تواجه تقييم الأداء من حيث شدة تأثيرها على عملية التقييم مرتبة تبعاً للأهمية	158
19.4	معامل ارتباط بيرسون بين كل من مستلزمات تقييم الأداء وفاعلية عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها من وجهة نظر الرؤساء والرؤوسين	162
20.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	166
21.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو كفاية معايير تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	167
22.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو أهداف تقييم الأداء وغاياته في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	168

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
23.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	169
24.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو مقابلة تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	170
25.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين تجاه السرية والعلانية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	170
26.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة معرفة العقوبات والإجراءات التأديبية في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي.	171
27.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض في تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	172
28.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة معوقات تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني تعزى إلى المسمى الوظيفي	173

الملاحق

ملحق رقم (1)
استبانة البحث
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير إدارة الأعمال
السادة / موظفو مديريات صحة محافظتي الخليل وبيت لحم المحترمون.

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان " واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم"، وذلك لإتمام متطلبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) إشراف الدكتور راتب الجعبري المحترم. ويعتمد البحث عن مجموعة من المتغيرات التي تعبر عن آراء المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين تجاه تلك المتغيرات.

فيرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، لما في ذلك من أهمية في إنجاز هذا البحث، وبالتالي التوصل إلى توصيات هادفة إن شاء الله، علماً بأن المعلومات والبيانات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستبقى في منتهى السرية التامة، والباحثة مستعدة لتزويد من يرغب بملخص نتائج البحث .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة: مرفت القيسي

للاستفسار عن أي بند من بنود الاستبانة يمكن الاتصال مع الباحثة وذلك على الرقم (0598201635)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الإجابة يرجى بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 18 - 30 سنة 31 - 40 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم كليات مجتمع بكالوريوس دبلوم عالي دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر
5. مكان العمل: مديرية صحة الخليل مديرية صحة جنوب الخليل مديرية صحة بيت لحم.
6. المسمى الوظيفي: مدير دائرة مدير رئيس قسم. رئيس شعبة. موظف.
7. هل خضعت لعملية تقييم الأداء؟ نعم لا .
8. هل تشعر بأن عملية تقييم الأداء تحقق أهدافها؟ نعم لا.

القسم الثاني: يتعلق بقياس فاعلية عملية تقييم الأداء بالاعتماد على مستلزمات البحث التالية:

الرقم	الفقرة	عالية	متوسطة	ضعيفة	لا يوجد
الجزء الأول: معايير/ عناصر قياس الأداء هذا الجزء يتعلق بمعايير قياس الأداء، لذا يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه موافقا لرأيك.					
1	يتم اطلاقك على معايير قياس الأداء التي يتضمنها نموذج تقييم الأداء				
2	معايير قياس الأداء محددة تحقق الهدف من عملية تقييم الأداء				
3	هناك قبول ورضا عن معايير قياس الأداء				
4	المعايير واقعية وترتبط مباشرة بأهداف الإدارة				
5	المعايير المستخدمة واضحة لا غموض فيها				
6	تلتزم معايير التقييم بمواعيد الدوام الرسمي لاستغلاله بكفاءة وفعالية				
7	يعتمد تحديد عناصر تقييم الأداء على الوصف الوظيفي				
8	ضرورة تطبيق نماذج متعددة لتقييم الأداء تتضمن معايير قياس خاصة بكل فئة من فئات الموظفين				
الجزء الثاني: كفاية المعايير/ العناصر من خلال اطلاقك على نموذج تقييم الأداء/التقرير السنوي رقم(40) الذي يقيس أداءك الحالي والذي يحتوي على مجموعة من المعايير التالية، يرجى وضع إشارة(x) وفقا لدرجة أهمية هذه المعايير حسب وجهة نظرك.					
✿	مجموعة عناصر قياس العمل والإنتاج:				
1	الإلمام العام				
2	السرعة				
3	الدقة				
4	الإنتاج				
✿	مجموعة عناصر المواظبة:				
5	الغياب				
6	التأخير				
7	التكاسل				
✿	مجموعة عناصر السلوك الشخصي :				
8	المعاملة				
9	التعاون				
10	الطباع				
✿	مجموعة عناصر الصفات الشخصية:				
11	الاستعداد الذهني				
12	الصلاحية للعمل				
13	تحمل المسؤولية والبت في الأمور				

الرقم	الفقرة	عالية	متوسطة	ضعيفة	لا يوجد
14	القدرة على التنظيم والإدارة				
الجزء الثالث: أهداف / تقييم الأداء وغاياته هذا الجزء يرتبط بتصوراتك عن أهداف /غايات عملية تقييم الأداء:					
1	مساعدة المسؤولين في التعرف على مستوى أداء المرؤوسين للمهام والواجبات الموكلة إليهم				
2	اكتشاف الموظفين المقصرين ومساءلتهم من خلال لجان التحقيق				
3	التعرف على الموظفين ذوي المهارات العالية لمكافأتهم وتشجيعهم				
4	تشجيع المنافسة لزيادة دافعية الموظفين بهدف تحسين الأداء				
5	تحقيق استمرارية الرقابة الداخلية لمتابعة أداء الموظفين				
6	تزويد جهات الاختصاص بمعلومات قيمة تساعد في عملية التخطيط للموارد البشرية المطلوبة				
7	تحديد الاحتياجات التدريبية للرؤساء والمرؤوسين				
الجزء الرابع: الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء هذا الجزء يشير إلى درجة موافقتك عن الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء:					
1	يعطي الرئيس المباشر اهتماما كبيرا لعملية تقييم الأداء				
2	يشرف الرئيس المباشر على تقييم مرؤوسيه لأنه أكثر اتصالاً بهم				
3	اعتماد الرئيس المباشر على تقييم الزملاء يسهم في إنجاح عملية التقييم				
4	التدريب يجعل المقيمين أكثر إبداعاً في اختيار الأساليب الملائمة في تقييم الأداء، كالمراقبة وتدوين الملاحظات				
5	يدقق مدير الدائرة في صحة تعبئة النماذج ومنطقية التقديرات				
الجزء الخامس: مقابلة تقييم الأداء هذا الجزء يعكس مدى تطبيق أسلوب المقابلة لتقييم الأداء:					
1	يستخدم أسلوب مقابلة تقييم الأداء لمناقشة مستوى أداء المرؤوس				
2	لمقابلة تقييم الأداء قدر كبير من الأهمية للتعرف على نقاط القوة الضعف لتحسين الأداء في المستقبل				
3	يقتصر إجراء المقابلة لتقييم الأداء على الأفراد الذين يحصلون على تقدير بدرجة ضعيف				
4	مقابلة تقييم الأداء تساعد في تعزيز شعور الموظفين بعدالة قياس الأداء				
5	في أثناء المقابلة لتقييم الأداء تؤخذ عواطف المرؤوس بعين الاعتبار للتعبير عن وجهة نظره الخاصة				
6	تدريب الرؤساء على مقابلة المرؤوسين للحصول على المعلومات ومناقشة سبل العمل				
7	تشجيع الرؤساء على مقابلة المرؤوسين لاستعراض المشكلات التي تواجه إنجاز المهام				

الرقم	الفقرة	عالية	متوسطة	ضعيفة	لا يوجد
الجزء السادس: السرية والعلانية في تقييم الاداء هذا الجزء يعكس مدى موافقتك فيما يتعلق بالسرية (عدم الاطلاع) على تقارير تقييم الأداء:					
1	تستخدم دائرتكم أسلوب سرية نتائج تقييم الأداء				
2	سرية تقارير التقييم تعطي الفرصة للموظف لمراجعة تقييم أداءه				
3	يمنع اعتراض الموظفين على نتائج التقارير للمساهمة في حسن سير العمل وانتظامه				
4	تخلق عدم الثقة لدى الموظفين لعدم طمأننتهم على جهودهم				
5	تحد من دور التوجيه وتحسين الأداء				
مدى موافقتك فيما يتعلق بعلانية تقارير تقييم الأداء:					
6	تسلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها صورة عن تقييم أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة				
7	يكون حق الاطلاع على نتيجة التقييم مقتصرًا فقط على الموظفين ذوي الدرجات الضعيفة				
8	مبدأ العلانية يؤدي إلى تحقيق الثقة بالعدالة ومنع الظلم بين الموظفين				
9	إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات حول هذه النتائج				
10	لكل موظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه حسب نصوص القانون				
الجزء السابع: العقوبات والإجراءات التأديبية يعكس هذا الجزء مدى معرفتك بالإجراءات التأديبية المتعلقة بتقييم الأداء والمشار إليها في ضوء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني:					
1	ينبه الموظف الحاصل على تقدير كفاية الأداء بدرجة متوسطة إلى أوجه تقصيره				
2	يتم إشعار الموظف خطياً إذا كان تقديره بدرجة متوسطة، متضمناً شرحاً لنقاط الضعف فيه				
3	يتم إنذار الموظف الحاصل على تقدير درجة ضعيف من أجل تحسين أدائه الوظيفي وترسل نسخة من الإنذار إلى ديوان الموظفين				
4	يتم إيقاف الجزاءات التأديبية على الموظف من مدير الدائرة أو من يفوض من قبله				
5	يتم وقف العلاوة الدورية عن الموظف الذي يرد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف لحين تحسين أدائه الوظيفي				
6	يتم تشكيل لجنة للنظر في وضع الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتاليين بدرجة ضعيف				
7	تنظر اللجنة في وضع الموظف الحاصل على تقرير ثالث بدرجة ضعيف ويمكنها إيقاف عقوبة فصله من الخدمة				
8	يجوز إحالة الموظف إلى التحقيق بسبب مخالفة تأديبية مضي على اكتشافها أكثر من ستة أشهر				

الرقم	الفقرة	عالية	متوسطة	ضعيفة	لا يوجد
9	تفحص اللجنة المختصة ملف الموظف الحاصل على تقريرين سنويين متتاليين بدرجة ضعيف ولها أن تستمع إليه وتناقشه				
الجزء الثامن: التظلم والاعتراض					
يعكس هذا الجزء درجة تطبيق إجراءات التظلم والاعتراض على تقارير الأداء المشار إليها في ضوء قانون الخدمة المدنية الفلسطيني :					
1	يحق للموظف الاعتراض والتظلم للوزير خلال عشرين يوماً من اليوم التالي لتسلمه تقرير الأداء السنوي في حال كان تقريره بدرجة ضعيف				
2	تشكل في كل دائرة حكومية ويقرر من الوزير المختص لجنة للنظر في الاعتراضات المقدمة على التقييم السنوي				
3	تتألف اللجنة من كبار موظفي الدائرة ممن لديهم معرفة شاملة بأعمال الدائرة ولم يشتركوا في وضع التقرير				
4	تشكيل اللجان وتبني القرارات في أي اعتراض يستغرق مدة طويلة				
5	تبني اللجنة قرارها على ما ورد عن الموظف في نموذج سجل الأداء وفي أي وثائق أخرى في الدائرة تتعلق بالموظف				
6	تعامل طلبات الاعتراض والتظلم بنزاهة لكافة الموظفين بعيداً عن المحاباة والمحسوبية				
7	إجراءات التظلم في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واضحة				

القسم الثالث: معوقات تقييم الأداء

هناك معوقات تواجه عملية تقييم الأداء، لذا يرجى ترتيب المعوقات التالية التي تؤثر على نجاح عملية تقييم الأداء حسب

قوة تأثيرها تنازلياً من الأكثر قوة إلى الأقل قوة بحيث يعني رقم (1) الأكثر قوة ورقم (7) الأقل قوة:

- () إن المعايير الموجودة لا تقيس الأداء المطلوب.
- () عدم وضوح نماذج التقييم بشكل صعوبة في فهم محتوياتها.
- () تأثر المقيم بآخر عمل قام به الموظف.
- () عدم توفر عنصر الحياد الكامل من بعض الرؤساء يجعل تقارير الأداء يظن عليها البعد الشخصي.
- () لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي.
- () لا يتم إعلام الموظف بنتائج تقييم أدائه.
- () توحيد معايير التقييم بالنسبة لجميع فئات الموظفين.

القسم الرابع: أية اقتراحات إضافية أخرى ترغب/ترغبين في ذكرها ولم يتم التطرق إليها متعلقة

بموضوع البحث فالرجاء ذكرها:

.....

.....

.....

شكراً لحسن تعاونكم،،،

الباحثة

مرفت القيسي

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

1	الدكتور محمد حافظ الجعبري	أستاذ مساعد / عضو هيئة تدريس / كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
2	الدكتور سمير أبو زبيد	أستاذ مشارك / عضو هيئة تدريس / كلية التمويل والإدارة / قائم بأعمال محافظ محافظة الخليل
3	الدكتور شريف أبو كرش	أستاذ مساعد / عميد كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
4	الدكتور نبيل الجندي	أستاذ مساعد / عميد كلية التربية / جامعة الخليل
5	الدكتور صلاح الزرو	وكيل مساعد وزير العمل / السلطة الوطنية الفلسطينية
6	الأستاذ منذر علقم	رئيس قسم إدارة الأعمال / كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
7	الأستاذ بسام الطروة	المدير الإداري والمالي / مديرية صحة الخليل
8	الأستاذ عيسى النجار	المدير الإداري والمالي / مديرية صحة جنوب الخليل
9	ياسر عيسى	رئيس قسم / مديرية صحة الخليل
10	الأستاذ إسحق محمد يحيي الجعبري	عضو هيئة تدريس / كلية الآداب / المدقق اللغوي للبحث / جامعة الخليل

ملحق رقم (3)

نموذج تقييم الأداء (تقرير التقييم السنوي)

لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية

ملحق رقم (4)

عدد موظفي مديرية صحة الخليل

المجموع	أنثى	ذكر	الوظيفة
27	1	26	طبيب عام
9	-	9	طبيب أخصائي
5	2	3	طبيب أسنان
75	66	9	تمريض
24	24	-	مرشدة صحية
43	13	30	إدارة وخدمات
6	4	2	صيدلاني
9	2	8	م. صيدلاني
17	10	7	فني مختبر
8	1	7	مفتش البيئة
3	1	2	فني أشعة
3	1	2	أخصائي نفسي
3	3	-	باحث اجتماعي
1	1	-	مثقّف صحي
1	1	-	أخصائي تغذية
234	130	104	المجموع

مدير الشؤون الإدارية والمالية صحة

الخليل

بسام داود

ملحق رقم (5)

عدد الموظفين والمواقع في مديرية صحة جنوب الخليل

ملحق رقم (6)

عدد الموظفين والمواقع بمديرية صحة بيت لحم

ملحق رقم (7)

تقرير المدقق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور: راتب الجعبري المحترم

المبحث: تدقيق رسالة ماجستير طالبة مرفت دياب القيسي بعنوان:

" واقع تقييم الأداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي

مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم "

فقد قمتُ بقراءة الرسالة كُلِّها، وتدقيقها لغَةً ونحوً وإملاءً. ومن خلال عملية التدقيق وجدتُ الباحثة تتميزُ بأسلوبها اللغويّ السليم، ومنهجها التعبيري المتين في طرح المادة العلمية وعرضها، بالإضافة إلى بروز شخصيتها بشكل واضح من خلال عرضها لرأيها الشخصي في معظم القضايا المطروحة في الرسالة.

لكن ومع ذلك، فقد وقفت على بعض الملاحظ والمآخذ اللغوية والإملائية؛ لأن الكمال لله وحده.

واقبلوا فائق الاحترام،،،

أ. إسحق "محمد يحيى" الجعبري

جامعة الخليل