



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصحي في سوريا وآفاقه المستقبلية

”دراسة تطبيقية على مشافي القطاع الحكومي“

**The reality of the process of performance evaluation  
in the health sector in Syria and future prospects**

**"An Empirical study on government sector hospitals"**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:

يمان غزال

إشراف:

د. بسام التزه

مدرس في قسم إدارة الأعمال

2011

**Damascus University**

**Faculty of Economy**

**Department of Business Administration**



**The reality of the process of performance evaluation  
in the health sector in Syria and future prospects**

**"An Empirical study on government sector hospitals"**

**Thesis prepared for the Masters Degree in Business Administration**

**By**

**Yaman Ghazal**

**Supervised by**

**Dr. Bassam Altazh**

**Teacher in the Department of**

**Business Administration**

**2011**

## إلى أُمِّي

إلى من رسم لي طريق الحياة  
وقدم لي النصائح ليُعينني على المسير  
إلى شمسي التي لا تغيب...

أبي

قديسة يخضّر تحت أقدامها الحجر  
علمتنا تراثيل المحبة لنردها في صلواتنا وابتهاالاتنا  
سر الحب.. ينبوع الحنان.. دفء الشتاء..

أُمِّي

إلى من صادقوا روحي وسكنوا قلبي وكانوا معي  
في صحبة الأشياء وحلاوة الأيام  
إلى من لا يكف قلبي عن ذكرهم...

أخوتي

إلى من قضيت معهم أجمل أيامي  
إلى رفاق الدرب الطويل...

أصدقائي

يمان غزال



أُتقدم ببالغ شكري وامتناني إلى

كل من كان له فضل في انجازه هذه الرسالة

وأخص بالذكر

الدكتور بسام التره

لما كان له من أثر كبير في انجازه هذا البحث

من خلال تشجيعي وتوجيهي ومساعدتي

وأقدم عظيم امتناني

إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق

لما قدموه من نصائح ساهمت في إثراء هذا البحث

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من

الدكتور محمد ناصر

الدكتور تيسير نراهر

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة

## لجنة المناقشة والحكم

التوقيع

أعضاء اللجنة

.....

عضواً

الدكتور محمد ناصر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

.....

عضواً

الدكتور تيسير زاهر

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

.....

عضواً مشرفاً

الدكتور بسام التزه

المدرس في قسم إدارة الأعمال

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع                                          |
|------------|--------------------------------------------------|
| أ          | إهداء                                            |
| ب          | شكر وتقدير                                       |
| ج          | لجنة المناقشة والحكم                             |
| د          | فهرس المحتويات                                   |
| ط          | فهرس الأشكال                                     |
| ط          | فهرس الجداول                                     |
| ي          | فهرس الملاحق                                     |
| ك          | الملخص باللغة العربية                            |
| ل          | الملخص باللغة الانكليزية                         |
| ١          | الفصل الأول: الفصل التمهيدي                      |
| ٢          | ١- مقدمة                                         |
| ٢          | ٢- أهمية البحث                                   |
| ٢          | ٣- مشكلة البحث                                   |
| ٣          | ٤- أهداف البحث                                   |
| ٤          | ٥- متغيرات البحث                                 |
| ٤          | ٦- فرضيات البحث                                  |
| ٥          | ٧- منهج البحث                                    |
| ٥          | ٨- مصادر جمع البيانات                            |
| ٥          | ٩- مجتمع البحث وعينة الدراسة                     |
| ٦          | ١٠- أداة البحث                                   |
| ٧          | ١١- الأساليب الإحصائية المستخدمة                 |
| 7          | ١٢- الدراسات السابقة                             |
| ١٧         | التعقيب على الدراسات السابقة                     |
| ١٨         | الفصل الثاني: إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليه |
| 19         | المبحث الأول: الأداء الوظيفي                     |
| 19         | ١-١-٢- مفهوم الوظيفة                             |
| 19         | ٢-١-٢- مفهوم وأهمية الأداء                       |
| 19         | ١-٢-١-٢- مفهوم الأداء                            |
| 21         | ٢-٢-١-٢- أهمية الأداء                            |
| 22         | ٣-١-٢- عناصر الأداء ومكوناته                     |
| 22         | ٤-١-٢- محددات الأداء                             |
| 24         | ٥-١-٢- معايير الأداء                             |
| 24         | ١-٥-١-٢- مفهوم معايير الأداء                     |
| 25         | ٢-٥-١-٢- صفات معايير الأداء                      |
| 25         | ٣-٥-١-٢- أنواع معايير الأداء                     |
| 26         | ٦-١-٢- معدلات الأداء                             |
| 26         | ١-٦-١-٢- مفهوم معدلات الأداء                     |
| 27         | ٢-٦-١-٢- مراحل انجاز معدلات الأداء               |
| 27         | ٣-٦-١-٢- أهمية معدلات الأداء                     |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 28 | ٢-١-٧- كفاءة وفاعلية الأداء                     |
| 29 | المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء |
| 29 | ٢-٢- العوامل المؤثرة على مستوى الأداء           |
| 29 | ٢-٢-١- المناخ التنظيمي                          |
| 29 | ٢-٢-١-١- مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي           |
| 29 | ٢-٢-١-١-١- مفهوم المناخ التنظيمي                |
| 30 | ٢-٢-١-١-٢- أهمية المناخ التنظيمي                |
| 31 | ٢-٢-١-٢-٢- أنماط المناخ التنظيمي                |
| 32 | ٢-٢-١-٢-٢- أبعاد المناخ التنظيمي                |
| 32 | ٢-٢-١-٣- الهيكل التنظيمي                        |
| 33 | ٢-٢-١-٣-٢- نظم الاتصال                          |
| 33 | ٢-٢-١-٣-٣- نظم وإجراءات العمل                   |
| 33 | ٢-٢-١-٣-٤- طرق اتخاذ القرارات                   |
| 34 | ٢-٢-١-٤- عناصر المناخ التنظيمي                  |
| 34 | ٢-٢-١-٤-١- تصميم وتحليل وتوصيف العمل            |
| 36 | ٢-٢-١-٤-٢- تخطيط الموارد البشرية                |
| 36 | ٢-٢-١-٤-٣- استقطاب الموارد البشرية              |
| 37 | ٢-٢-١-٤-٤- الاختيار والتعيين                    |
| 37 | ٢-٢-١-٤-٥- تقويم الوظائف                        |
| 39 | ٢-٢-١-٤-٦- نظام دفع الأجور والحوافز             |
| 39 | ٢-٢-١-٤-٦-١- الأجور                             |
| 39 | أولاً- مفهوم الأجور                             |
| 39 | ثانياً- طرق دفع الأجور                          |
| 40 | ١- الدفع على أساس الزمن                         |
| 40 | ٢- الدفع على أساس الإنتاج                       |
| 41 | ٢-٢-١-٤-٦-٢- الحوافز                            |
| 41 | أولاً- أنواع الحوافز                            |
| 42 | ثانياً- أهداف الحوافز                           |
| 42 | ٢-٢-١-٤-٧- التدريب وتنمية الموارد البشرية       |
| 42 | ٢-٢-١-٤-٧-١- مفهوم التدريب والتنمية             |
| 43 | ٢-٢-١-٤-٧-٢- أهمية التدريب والتنمية             |
| 43 | ٢-٢-١-٤-٧-٣- مراحل عملية التدريب                |
| 45 | ٢-٢-١-٤-٨- الصحة والسلامة المهنية               |
| 45 | ٢-٢-٢- تحسين الأداء                             |
| 45 | ٢-٢-١-٢- أسباب ضعف أداء العاملين                |
| 45 | ٢-٢-٢- مفهوم تحسين الأداء                       |
| 46 | ٢-٢-٣- إجراءات تحسين الأداء                     |
| 47 | المبحث الثالث: إدارة الأداء                     |
| 47 | ٢-٣- إدارة الأداء                               |
| 47 | ٢-٣-١- مفهوم إدارة الأداء                       |
| 48 | ٢-٣-٢- أهمية إدارة الأداء                       |
| 48 | ٢-٣-٣- عناصر إدارة الأداء                       |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 49 | ٢-٣-٤- خصائص إدارة الأداء                         |
| 50 | ٢-٣-٥- أهداف إدارة الأداء                         |
| 51 | ٢-٣-٦- نتائج إدارة الأداء                         |
| 51 | ٢-٣-٧- المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال |
| 52 | ٢-٣-٨- تحديات إدارة الأداء                        |
| 53 | خلاصة الفصل الثاني                                |
| 54 | هوامش الفصل الثاني                                |
| 58 | الفصل الثالث: عملية تقويم الأداء الوظيفي          |
| 59 | ٣-١- مفهوم وأهداف تقويم الأداء                    |
| 59 | ٣-١-١- مفهوم تقويم الأداء                         |
| 60 | ٣-١-٢- أهداف تقويم الأداء                         |
| 62 | ٣-٢- أسس نظام التقويم الفعال وخصائصه              |
| 62 | ٣-٢-١- أسس نظام التقويم الفعال                    |
| 63 | ٣-٢-٢- خصائص نظام تقويم الأداء الفعال             |
| 64 | ٣-٣- العوامل المحددة لنظام التقويم                |
| 65 | ٣-٤- القائمون على عملية التقويم                   |
| 70 | ٣-٥- استخدام الحاسوب في مراقبة أداء العمل         |
| 70 | ٣-٦- توقيت تقويم الأداء                           |
| 70 | ٣-٧- إجراءات تقويم الأداء                         |
| 70 | ٣-٧-١- بناء معايير الأداء                         |
| 71 | ٣-٧-١-١- شروط معايير تقويم الأداء                 |
| 71 | ٣-٧-١-٢- نطاق معايير تقويم الأداء                 |
| 73 | ٣-٧-١-٣- مداخل تحديد معايير تقويم الأداء          |
| 73 | ٣-٧-٢- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين         |
| 73 | ٣-٧-٣- قياس الأداء                                |
| 74 | ٣-٧-٤- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري    |
| 74 | ٣-٧-٥- مناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين   |
| 74 | ٣-٧-٦- الإجراءات التصحيحية                        |
| 74 | ٣-٨- طرق تقويم الأداء                             |
| 75 | ٣-٨-١- مجموعة أساليب الترتيب                      |
| 76 | ٣-٨-١-١- طريقة الترتيب البسيط                     |
| 76 | ٣-٨-١-٢- طريقة المقارنة المزدوجة                  |
| 77 | ٣-٨-١-٣- طريقة التوزيع الإجباري                   |
| 78 | ٣-٨-٢- مجموعة أساليب التقويم الوصفية              |
| 78 | ٣-٨-٢-١- طريقة الميزان أو الدرجات                 |
| 80 | ٣-٨-٢-٢- طريقة التدرج البياني                     |
| 81 | ٣-٨-٢-٣- طريقة القوائم السلوكية                   |
| 82 | ٣-٨-٢-٤- طريقة التقرير المكتوب                    |
| 82 | ٣-٨-٢-٥- طريقة الاختيار الإجباري                  |
| 83 | ٣-٨-٢-٦- طريقة الوقائع الحرجة                     |
| 84 | ٣-٨-٢-٧- طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي    |
| 86 | ٣-٨-٢-٨- مقياس الملاحظة السلوكية                  |

|     |                                                                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 87  | ٣-٨-٣- مجموعة التقييم على أساس النتائج                                                                      |
| 87  | ٣-٨-٣-١- الإدارة بالأهداف                                                                                   |
| 87  | ٣-٨-٣-١-١- أسس الإدارة بالأهداف                                                                             |
| 88  | ٣-٨-٣-٢-١- عناصر ومكونات برنامج الإدارة بالأهداف                                                            |
| 89  | ٣-٨-٣-٣-١- مزايا وعيوب استخدام الإدارة بالأهداف                                                             |
| 91  | ٣-٨-٤- طريقة مراكز التقييم                                                                                  |
| 92  | ٣-٩-٩- مقارنة تقييم الأداء                                                                                  |
| 93  | ٣-٩-١- قواعد المقابلة                                                                                       |
| 93  | ٣-٩-٢- أهمية مقابلات التقييم                                                                                |
| 93  | ٣-٩-٣- دور الرئيس والمرؤوس في مقابلة التقييم                                                                |
| 93  | ٣-٩-٣-١- دور الرئيس (المشرف) في المقابلة                                                                    |
| 94  | ٣-٩-٣-٢- دور المرؤوس في مقابلة الأداء                                                                       |
| 94  | ٣-١٠-١- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي                                                                         |
| 95  | ٣-١٠-١-١- مشكلات عامة                                                                                       |
| 96  | ٣-١٠-٢- مشكلات تتعلق بنظام التقييم                                                                          |
| 96  | ٣-١٠-٣- مشكلات ناجمة عن المقومين                                                                            |
| 99  | خلاصة الفصل الثالث                                                                                          |
| 101 | هوامش الفصل الثالث                                                                                          |
| 104 | الفصل الرابع: الدراسة الميدانية                                                                             |
| 105 | المبحث الأول: واقع عملية تقييم الأداء في المشافي الحكومية السورية                                           |
| 105 | ١- عملية تقييم الأداء وأهدافها                                                                              |
| 105 | ٢- أنواع تقييم الأداء المستخدمة                                                                             |
| 105 | ٣- إجراءات تقييم الأداء نصف السنوي                                                                          |
| 106 | ٤- إجراءات تقييم الأداء بقصد الترفيع                                                                        |
| 107 | ٥- أسلوب احتساب درجات تقييم الأداء :                                                                        |
| 109 | المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات                                                              |
| 109 | ٤-٢-١- ثبات وصدق الأداة                                                                                     |
| 109 | أولاً- ثبات الأداة                                                                                          |
| 110 | ثانياً- صدق الأداة                                                                                          |
| 110 | ٤-٢-٢- تطبيق أداة الدراسة                                                                                   |
| 110 | ١- توزيع مجتمع العينة بعد تطبيق الأداة                                                                      |
| 111 | ٢- توزيع مجتمع العينة حسب المؤهل العلمي                                                                     |
| 112 | ٣- توزيع مجتمع العينة حسب المستوى المهني                                                                    |
| 113 | ٤- توزيع مجتمع العينة حسب الجنس (ذكر/أنثى)                                                                  |
| 114 | ٥- توزيع مجتمع العينة حسب عدد سنوات الخبرة                                                                  |
| 115 | ٦- توزيع مجتمع العينة حسب المشافي الحكومية عينة الدراسة                                                     |
| 116 | ٤-٢-٣- تحليل البيانات                                                                                       |
| 116 | ٤-٢-٣-١- المحور الأول: عملية تقييم الأداء في المشافي الحكومية السورية                                       |
| 117 | ١- الموضوعية في عملية التقييم من حيث: موضوعية معايير التقييم والقائمون على التقييم                          |
| 117 | أولاً: موضوعية معايير التقييم                                                                               |
| 118 | ثانياً: موضوعية ونزاهة القائمين بعملية التقييم                                                              |
| 119 | ٢- عملية التقييم وسياسات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاختيار والتعيين، النقل والترفيه، المكافأة والأجور) |

|     |                                                                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 119 | أ - تأثير نتائج عملية التقييم في سياسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين)                                                                                       |
| 119 | ب- تأثير نتائج عملية التقييم على سياسة إدارة الموارد البشرية ( النقل والترقية والترفيه)                                                                                 |
| 120 | ج - تأثير نتائج عملية التقييم على سياسة إدارة الموارد البشرية ( المكافأة، والأجور)                                                                                      |
| 121 | ٣- أثر نظام التقييم في المتغيرات التنظيمية (إنتاجية العمل، الرضا الوظيفي، دوران العمل) ضمن المشافي عينة الدراسة                                                         |
| 121 | أ - أثر نظام التقييم المتبع على إنتاجية عمل المشافي عينة الدراسة                                                                                                        |
| 121 | ب - أثر نظام التقييم المتبع على الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي عينة الدراسة                                                                                          |
| 122 | ج -أثر نظام التقييم المتبع على دوران العمل في المشافي عينة الدراسة                                                                                                      |
| 123 | ٤- دور نتائج عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي عينة الدراسة                                                                                        |
| 123 | ٤-٢-٣-٢-المحور الثاني: اتجاهات العاملين نحو طرائق أخرى لتقييم الأداء غير تلك الطريقة المتبعة حالياً في المشافي الحكومية السورية                                         |
| 124 | ٤-٢-٤- اختبار فرضيات البحث                                                                                                                                              |
| 124 | الفرضية الأولى: تتصف عملية التقييم المتبعة في المشافي الحكومية السورية بالموضوعية والنزاهة في مختلف المستويات التنظيمية                                                 |
| 124 | الفرضية الفرعية الأولى: تعتمد عملية تقييم أداء العاملين في المشافي الحكومية على معايير موضوعية                                                                          |
| 125 | الفرضية الفرعية الثانية: يتصف القائمون بعملية التقييم بالموضوعية والنزاهة أثناء عملية التقييم                                                                           |
| 125 | الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقييم وبين بعض سياسات إدارة الموارد البشرية في المشافي الحكومية السورية                                 |
| 125 | الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقييم وبين موضوعية عملية الاختيار والتعيين                                                       |
| 126 | الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقييم وبين سياسات النقل والترقية والترفيه                                                       |
| 127 | الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء ومنح المكافآت والأجور التشجيعية للعاملين في المشافي الحكومية                               |
| 127 | الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقييم وبين بعض المتغيرات التنظيمية في المشافي الحكومية السورية                                          |
| 127 | الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وإنتاجية العمل في المشافي الحكومية السورية                                                  |
| 128 | الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي في المشافي الحكومية السورية                                           |
| 128 | الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقييم الأداء ودوران العمل                                                                         |
| 129 | الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي الحكومية السورية                                            |
| 129 | الفرضية الخامسة: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)                          |
| 130 | الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء تعزى إلى الجنس                                                                |
| 130 | الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم في عملية تقييم الأداء تعزى إلى الخبرة                                                                       |
| 131 | الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم في عملية تقييم الأداء تعزى إلى المستوى التعليمي                                                             |
| 132 | الفرضية السادسة: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي) |
| 132 | الفرضية الفرعية الأولى: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للجنس                                           |
| 133 | الفرضية الفرعية الثانية: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للخبرة                                         |
| 135 | الفرضية الفرعية الثالثة: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للمستوى الوظيفي                                |
| 141 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                                                                                                                                         |
| 142 | أولاً- النتائج                                                                                                                                                          |
| 144 | ثانياً- التوصيات                                                                                                                                                        |
| 147 | ثالثاً- الآفاق المستقبلية للبحث                                                                                                                                         |
| 148 | المراجع                                                                                                                                                                 |
| 154 | الملاحق                                                                                                                                                                 |

## فهرس الأشكال

| رقم<br>الشكل | العنوان                                                                      | رقم<br>الصفحة |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ١            | وصف مراحل عملية معدلات الأداء                                                | 27            |
| ٢            | نموذجاً لإدارة الأداء                                                        | 48            |
| ٣            | أهداف استخدام عملية تقييم الأداء                                             | 62            |
| ٤            | خصائص نظام تقييم الأداء الجيد                                                | 64            |
| ٥            | طريقة التقييم المتعدد                                                        | 69            |
| ٦            | الاعتبارات الواجب أخذها بالحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء   | 75            |
| ٧            | منحى التوزيع الإجباري                                                        | 78            |
| ٨            | قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان أو الدرجات                            | 79            |
| 9            | استخدام مقياس التدرج حسب طريقة التدرج البياني                                | 80            |
| 10           | مجموعة من الأسئلة ممكن أن تتضمنها طريقة القوائم                              | 81            |
| 11           | أمثلة عن الأحداث الايجابية والسلبية التي يمكن أن يواجهها العامل موضع التقييم | 83            |
| 12           | استمارة التقييم باستخدام طريقة الوقائع الحرجة                                | 83            |
| 13           | نموذج لمقياس التدرج على الأساس السلوكي (BARS)                                | 85            |
| 14           | نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية (BOS)                                         | 87            |
| 15           | إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف                               | 89            |
| 16           | طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين                                   | 92            |
| 17           | النسب المئوية للاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والصالحة             | 111           |
| 18           | النسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع العينة حسب المؤهل العلمي                    | 112           |
| 19           | النسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع العينة حسب المستوى المهني                   | 113           |
| 20           | النسبة المئوية لأفراد مجتمع العينة حسب الجنس                                 | 114           |
| 21           | توزيع مجتمع العينة حسب عدد سنوات الخبرة                                      | 115           |
| 22           | توزيع مجتمع العينة حسب المشافي الحكومية المدروسة                             | 116           |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الجدول | العنوان                                                                               | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ١             | بيانات بعدد العاملين في المدن عينة الدراسة                                            | 6             |
| ٢             | أهداف إدارة الأداء                                                                    | 51            |
| ٣             | مقارنة بين خمسة عمال وفقاً لطريقة المقارنة المزدوجة                                   | 77            |
| ٤             | مقارنة بين أربعة من العاملين على أساس درجاتهم في خمسة عوامل                           | 79            |
| 5             | مقارنة بين أربعة عمال وفقاً لطريقة التدرج البياني                                     | 80            |
| 6             | تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف بالتطبيق على منظمة تعمل بالبيع عن طريق المراسلة | 89            |
| 7             | قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية                                            | 109           |
| 8             | توزيع أفراد العينة في المشافي عينة الدراسة وفقاً لطبيعة عملهم                         | 109           |
| 9             | توزيع مجتمع العينة بعد تطبيق الأداة                                                   | 110           |
| 10            | توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي                                                 | 111           |
| 11            | توزيع مجتمع العينة حسب المستوى المهني                                                 | 112           |

|     |                                                                                                                   |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 113 | تكرارية أفراد مجتمع العينة والنسبة المئوية لهم حسب الجنس                                                          | 12 |
| 114 | تكرارية أفراد مجتمع العينة والنسبة المئوية لهم حسب عدد سنوات الخبرة                                               | 13 |
| 115 | توزع مجتمع العينة حسب المشافي الحكومية                                                                            | 14 |
| 117 | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي                                                                        | 15 |
| 117 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموضوعية معايير تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية                 | 16 |
| 118 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموضوعية ونزاهة القائمين بعملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية | 17 |
| 119 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نتائج التقويم على المتغيرات: الاختيار والتعيين        | 18 |
| 120 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نتائج التقويم على المتغيرات: النقل، الترقية، والترفيه | 19 |
| 120 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نتائج التقويم على المتغيرات: المكافأة والأجور         | 20 |
| 121 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نظام التقويم على متغير: إنتاجية العمل                 | 21 |
| 122 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نظام التقويم على المتغير التنظيمي: الرضا الوظيفي      | 22 |
| 122 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نظام التقويم على المتغير التنظيمي: دوران العمل        | 23 |
| 123 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول دور نتائج التقويم في تحديد الاحتياجات التدريبية             | 24 |
| 124 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على طرائق تقويم الأداء                                          | 25 |
| 125 | نتائج اختبار الفرضية الأولى (الفرضية الفرعية الأولى)                                                              | 26 |
| 125 | نتائج اختبار الفرضية الأولى (الفرضية الفرعية الثانية)                                                             | 27 |
| 126 | نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفرضية الفرعية الأولى)                                                             | 28 |
| 126 | نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفرضية الفرعية الثانية)                                                            | 29 |
| 127 | نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفرضية الفرعية الثالثة)                                                            | 30 |
| 128 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية الفرعية الأولى)                                                             | 31 |
| 128 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية الفرعية الثانية)                                                            | 32 |
| 129 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية الفرعية الثالثة)                                                            | 33 |
| 129 | نتائج اختبار الفرضية الرابعة                                                                                      | 34 |
| 130 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تبعاً للجنس                                           | 35 |
| 131 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تبعاً لسنوات الخبرة                                   | 36 |
| 132 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تبعاً للمستوى التعليمي                                | 37 |
| 133 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم عن طرائق التقويم غير المتبعة وفقاً للجنس                                             | 38 |
| 133 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم عن طرائق تقويم الأداء تبعاً لسنوات الخبرة                                            | 39 |
| 134 | تفاوت آراء المستقصى منهم عن طرائق تقويم الأداء تبعاً لسنوات الخبرة                                                | 40 |
| 135 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم عن طرائق تقويم الأداء تبعاً للمستوى الوظيفي                                          | 41 |
| 136 | نتائج اختبار F للمستقصى منهم عن طرائق تقويم الأداء تبعاً للعمل الوظيفي الذي يمارسه المستطلع منه                   | 42 |

### فهرس الملاحق

| رقم الملحق | العنوان                                                         | رقم الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| ١          | تقرير تقويم الأداء ، خاص بالوظائف الخدمية والفنية/غير الإشرافية | 154        |
| ٢          | تقرير تقويم الأداء ، خاص بالوظائف الإشرافية والقيادية           | 157        |
| ٣          | الاستبيان الموجه للعاملين في المشافي عينة الدراسة               | 160        |

## "واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصحي في سوريا وآفاقه المستقبلية"

( دراسة تطبيقية على مشافي القطاع الحكومي )

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

### الملخص:

تعاني المشافي الحكومية من ضعف الإنتاجية وتدني مستوى الخدمة، ويُعزى ذلك إلى غياب الموضوعية في عملية تقويم أداء العاملين في هذه المشافي، وقد أصبح من الضروري الوقوف على العوامل المسببة، وتبيان التدابير والوسائل الكفيلة برفع إنتاجية المشافي الحكومية كماً ونوعاً، وفي هذا السياق جاء البحث الحالي الذي يهدف إلى التعرف على: (١) مستوى أداء العاملين في المشافي الحكومية والعوامل المؤثرة فيه ، (٢) واقع عملية تقويم الأداء في تلك المشافي ، (٣) معايير تقويم تقييم الأداء المعتمدة في المشافي ، (٤) تحديد أفضل الطرائق لإنجاز عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان حول عملية تقويم الأداء موجهة للعاملين في المشافي، ويشمل خصائص العاملين مثل: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل والخبرة، والعمل الذي يمارسه. وتضمن الاستبيان ٥٩/ سؤالاً للتعرف على واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصحي و(١١) سؤالاً لتحديد الطرائق الأفضل في تقويم الأداء. وتألّفت العينة التي سحبت بطريقة عشوائية من (٤٣٨) عامل وعاملة في المشافي الحكومية في كل من اللاذقية، حماه ، حمص، والرقّة . وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث: (١) إنّ معايير التقويم المتبعة في تلك المشافي لا تتصف بالدقة والموضوعية، (٢) عدم موضوعية القائمين على عملية التقويم (٣) وجود فروق جوهرية بين إجابات المستقصى منهم تبعاً للمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل والخبرة، بينما لم يؤثر الجنس على إجاباتهم بخصوص عملية تقويم الأداء ، (٤) وجود فروق جوهرية بين تفضيل العاملين في المشافي لطرائق التقويم تبعاً للمستوى المهني، وتبعاً للمستوى الوظيفي.

# **"The reality of the process of performance evaluation in the health sector in Syria and future prospects"**

**(An Empirical study on government sector hospitals)**

**Prepared purely for the Master Degree in Business Administration**

## **Abstract:**

Suffer government hospitals from low productivity and low level of service, due to the lack of objectivity in the process of evaluating the performance of employees in these hospitals, it has become necessary to identify the causal factors, and identify measures and means to raise the productivity of government hospitals as the quality and quantity, and in this context, the current research which aims to identify:

- I. level of employees performance in governmental sectors hospitals and the factors affecting it.
- II. The state of performance evaluating process in that hospitals.
- III. Criteria adopted for evaluating performance in studied hospitals.
- IV. Determine the best methods for performance evaluation in government hospitals.

In order to achieve these objectives, questionnaire was designed about performance evaluation in Syrian governmental hospitals, which include the characteristics of workers such as: gender, educational qualification, number of worked years, experience and job. The questionnaire has 59 questions to determine performance evaluation adopted in the health sector and 11 questions to identify the best methods for evaluating performance in government hospitals.

The research based on a randomly drawn sample, consisted from 438 workers at governmental hospitals from: Lattakia, Hama, Homs, and Al-Raqqa. One of the main findings of the research is that:

- I. The evaluation criteria used in studied hospitals are not characterized by precision and objectivity
- II. who do those appraisals, is not objective.
- III. There were significant differences between the answers depending on the degree of qualification, worked years, and experience, while gender did not affect the process of performance evaluation. Also,
- IV. The research indicated significant differences between the worker preferences for performance appreciations methods according to the professional level, and professions level.

الفصل الأول

الفصل التمهيد

## ١ - مقدمة:

تلعب المنظمات الصحية دوراً هاماً وحيوياً في تقديم الرعاية الصحية للمواطنين، في مجال الخدمات العلاجية والوقائية، إضافةً لكونها مركزاً لتدريب العاملين الصحيين، وإجراء البحوث الاجتماعية الحيوية، ومن هذا المنطلق تسعى الدول باستمرار إلى تعظيم كفاءة وفاعلية وجودة هذه الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات على اختلاف أنواعها باعتبار ذلك مؤشراً بارزاً من مؤشرات التنمية البشرية، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في هذه المنظمات من قدرات ومهارات وإمكانات، فالأداء الرّاقى يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، وتسهم الخبرات السابقة والقدرات والمهارات الفكرية للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفر الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي الذي يساعد على الابتكار والإبداع، واستغلال قدرات ومهارات وخبرات العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الضروري إبراز الكيفية التي يُدار بها الأداء في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي وهو ما يتم عن طريق استخدام إدارة الأداء، حيث إنّ هذه الكيفية جعلت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة.

## ٢ - أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية المشافي الحكومية من جهة، ومن أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لأنها تشكل المفتاح الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، حيث إنّ التقويم يُعنى بالإنصاف والعدالة وضمان حقوق العاملين بموضوعية وواقعية، فالتقويم غير الموضوعي يقدم تصورات خاطئة عن الواقع الفعلي للأداء الأمر الذي ينعكس سلباً على نجاح المشفى وابتعاده عن تحقيق أهدافه.

فمن الناحية العلمية سوف تساعد هذه الدراسة في إيجاد مؤشرات موضوعية يُعتمد عليها في قياس أداء العاملين في المنظمات الخدمية بشكل عام، وفي القطاع الصحي بشكل خاص، وبذلك تسد النقص الحاصل في الأدبيات المحلية والعربية حول قياس إنتاجية أداء العاملين في المنظمات الخدمية.

أما من الناحية العملية فتكمن أهمية الدراسة من خلال ترجمة نتائجها إلى توصيات تفيد القائمين على التخطيط في المشافي إلى التعرف على مستوى أداء العاملين، والعوامل المؤثرة فيه، مما يساهم في رسم السياسات وتبني برامج تدريبية ترفع من أداء هؤلاء العاملين في هذه المشافي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشافي بشكل عام.

## ٣ - مشكلة البحث:

يقع على عاتق القطاع الصحي مهام وأهداف إنسانية، واجتماعية عديدة، الأمر الذي يتطلب توفير كافة الإمكانيات اللازمة من أجهزة ومعدات طبية، وكادر عمل كفء، لضمان نجاحه في تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقه.

ولما كانت الخدمات الصحية المقدّمة في الجمهورية العربية السورية لا تعاني من قصور من الناحية المادية من أجهزة وآلات ومعدات طبية، حيث تحوي المشافي أحدث الوسائل والتقنيات المتقدمة في مجال التشخيص والعلاج، ولكن تكمن المشكلة في موضوعية عملية تقويم أداء العاملين، حيث تبين للباحث ومن خلال عمله كإداري في أحد المشافي الحكومية قصور عملية التقويم وعجزها عن تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها ويتجلى هذا القصور في التحيز والابتعاد عن الموضوعية في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى أنها تجري بشكل شكلي، حيث لا يتم الاستفادة من نتائجها، ولا يتم ربط هذه النتائج بالوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية، كما لا تتم الاستفادة منها في رسم سياسة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع عدد من المتغيرات التنظيمية في المشافي الحكومية السورية.

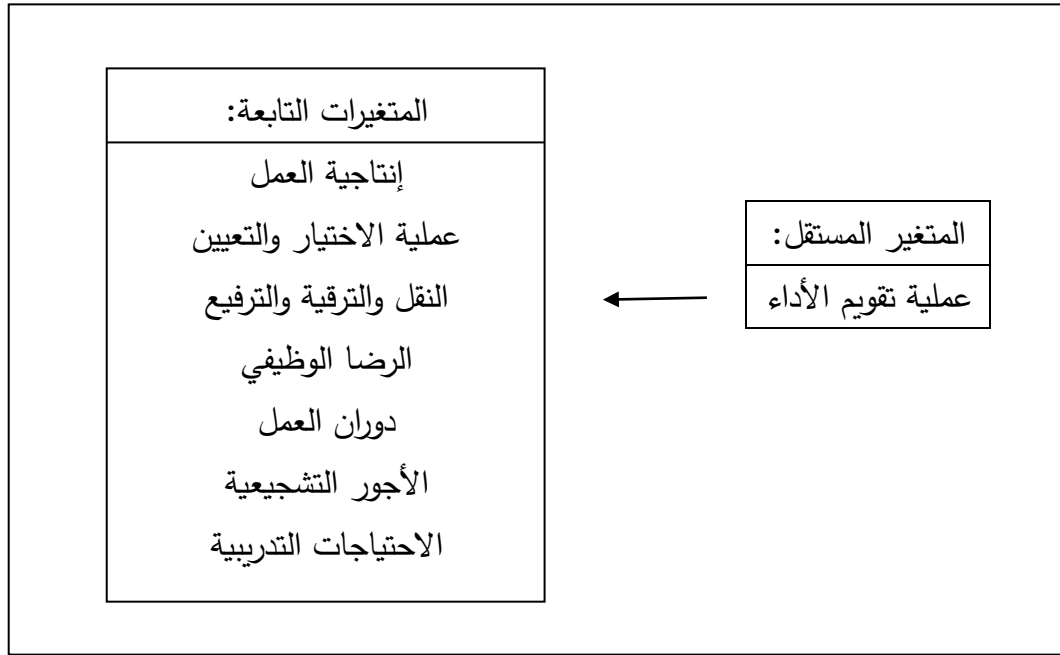
لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١. هل تتصف عملية تقويم الأداء بالموضوعية والنزاهة في مختلف المستويات الإدارية في المشافي الحكومية السورية.
  ٢. هل توجد علاقة بين نتائج عملية التقويم والسياسات الفنية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في المشافي الحكومية السورية.
  ٣. هل توجد علاقة بين نتائج عملية التقويم وبعض المتغيرات التنظيمية في المشافي الحكومية السورية.
  ٤. ما هي طريقة التقويم التي يمكن اعتمادها في المشافي الحكومية السورية للوصول إلى عملية تقويم أكثر كفاءة.
- ٤ - أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على مستوى أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه في المشافي الحكومية السورية.
٢. التعرف على واقع عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية.
٣. التعرف على معايير عملية التقويم المعتمدة من قبل الإدارة في المشافي الحكومية السورية.
٤. تحديد أفضل الطرق التي يمكن أن تتم بها عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية.
٥. إيجاد المقترحات الممكنة لطريقة التقويم الأفضل الممكن اعتمادها في المشافي الحكومية السورية.

## ٥ - متغيرات البحث:



## ٦ - فرضيات البحث:

تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات يمكن صياغتها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتصف عملية تقويم الأداء المتبعة في المشافي الحكومية السورية بالموضوعية والنزاهة في مختلف المستويات التنظيمية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

أ- تعتمد عملية تقويم أداء العاملين في المشافي الحكومية السورية على معايير موضوعية.

ب- يتصف القائمون بعملية التقويم بالموضوعية والنزاهة أثناء عملية التقويم.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين بعض سياسات إدارة الموارد البشرية في المشافي الحكومية السورية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين موضوعية عملية الاختيار والتعيين.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين سياسات النقل والترقية والترفيه.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ومنح المكافآت والأجور التشجيعية للعاملين في المشافي الحكومية السورية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين بعض المتغيرات التنظيمية في المشافي الحكومية السورية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية عملية تقويم الأداء وإنتاجية العمل في المشافي الحكومية السورية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي في المشافي الحكومية السورية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ودوران العمل.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي الحكومية السورية.

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق جوهرية بين المُستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء، تُعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

الفرضية الرئيسية السادسة: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي).

#### ٧- منهج البحث:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل سلوك الظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

#### ٨- مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالبحث هما:

١. المصادر الثانوية: أو الدراسة المكتبية وتشمل جمع المادة العلمية من الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لغرض جمع المادة العملية الخاصة بالإطار النظري للدراسة، ومن أجل توضيح المفاهيم الأساسية الخاصة بالموضوع.
٢. المصادر الأساسية: أو الدراسة الميدانية وتتمثل في جمع البيانات بواسطة استبيان لتغطية الجانب الميداني للبحث، والتي من خلالها سيتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، إضافةً إلى إجراء عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة.

#### ٩- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع المستهدف من المشافي الحكومية العاملة في القطاع الصحي في سوريا، وبلغ عددها (١٠٢) عام ٢٠٠٩ حسب منشورات وزارة الصحة لعام ٢٠١٠.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمّ اختيار عينة مكونة من أربعة مشافي في أربع مدن مختلفة هي:

المشفى الوطني في الرقة.

المشفى الوطني في حماه.

المشفى الوطني في حمص.

المشفى الوطني في اللاذقية .

والجدول رقم (١) يبين العدد الإجمالي للعاملين في هذه المدن وفقاً لصفة تعيينهم:

جدول رقم(١): بيانات بعدد العاملين في المدن عينة الدراسة

| مكان المشفى | الأطباء | أطباء الأسنان | الصيدلة | مساعد فني | القبالة والتمريض | المهندسين | الإداريين | المجموع |
|-------------|---------|---------------|---------|-----------|------------------|-----------|-----------|---------|
| الرقة       | ٤٠٦     | ١٦            | ٥       | ٥٦٣       | ٨٤٠              | ٥         | ٤٠٤       | ٢٢٥٨    |
| حماه        | ٧٥٧     | ٣٩            | ٦       | ١٢٤١      | ١٦٧٦             | ٣٩        | ٨٦٨       | ٤٦٢٦    |
| حمص         | ٧٤٥     | ٢٣            | ١٠      | ١٦٩٢      | ١٧٤٠             | ٣٩        | ٨٢٠       | ٥٠٦٩    |
| اللاذقية    | ٥٠٢     | ٣٤            | ٩       | ٤٩٢       | ١٦٦٦             | ٣١        | ١٣٤٥      | ٤٠٧٩    |
| المجموع     | ٢٤١٠    | ١١٢           | ٣٠      | ٣٩٨٨      | ٥٩٢٢             | ١١٤       | ٣٤٣٧      | ١٦٠٣٢   |

المصدر: من منشورات وزارة الصحة لعام ٢٠١٠

وتم أخذ عينة عشوائية قوامها (٥٦٠) فرداً في المشافي الأربعة السابقة، حيث وُزِعَ (٥٦٠) استبياناً، أُسترجع منهم (٤٨٠) استبياناً، بنسبة ٨٥.٧ % من الاستبيانات الكلية التي تم توزيعها، وبلغ عدد الاستبيانات المستبعدة لعدم صلاحيتها (٤٢) استبياناً وتمثل نسبة ٧.٥ % من إجمالي الاستبيانات، والاستبيانات المستوفية (٤٣٨) استبيان وبنسبة ٧٨.٢ %.

#### ١٠ - أداة البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته تم جمع البيانات اللازمة بواسطة الاستبيان، والذي يُعد من أنسب وسائل جمع المعلومات لهذا الغرض.

يتكوّن الاستبيان من جزأين:

١. معلومات عامة عن متغيرات الدراسة تمثلت في: الجنس (ذكر/ أنثى)، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل والخبرة، والعمل الذي يمارسه حالياً.

٢. الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة وشملت المحورين التاليين:

- المحور الأول: عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية.
- المحور الثاني: الطرائق المطبقة في عملية تقويم الأداء.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (طول الخلية)، واستخدام عبارات موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق على الإطلاق في المحور الأول من الدراسة (ممثلة رقمياً على التوالي ب ٥، ٤، ٣، ٢، ١)

واستخدام عبارات مناسبة بشكل كبير، مناسبة، مناسبة لحد ما، غير مناسبة، غير مناسبة على الإطلاق في المحور الثاني من الدراسة (ممثلة رقمياً على التوالي بـ ٥، ٤، ٣، ٢، ١).

#### ١١ - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمَّ الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية / SPSS / في تحليل البيانات التي تم جمعها واستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لحساب قيم معامل الثبات لمجتمع الدراسة الاستطلاعية.
- اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) لمعرفة وجود علاقة بين المتغيرات المدروسة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيانات، وذلك للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات في البحث.
- حساب أقل فرق معنوي (LSD) في حال وجود فروق جوهرية بين المتغيرات.

#### ١٢ - الدراسات السابقة:

##### أولاً- الدراسات العربية:

١- دراسة (العوامل، ١٩٩٠) بعنوان: "تقويم أداء الشركات العامة في الأردن"، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٧١)، العدد (١)، عمان.

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم تقويم الأداء وتفاعلاته الداخلية والخارجية، مشكلات التقويم، مقترحات تطويره، وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة، النتائج التالية:

١. تُعدُّ التقارير بمختلف أنواعها أكثر الوسائل شيوعاً.
٢. تختلف أساليب ووسائل التقويم باختلاف طبيعة الأعمال المراد تقييمها سواء كانت إدارية أم فنية أم مالية.
٣. لمقاييس الإنتاجية أهمية متميزة بين مقاييس الأداء الأخرى.
٤. تُعدُّ الحوافز وفاعلية الإدارة في مقدمة العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات نحو الأفضل.
٥. صعوبة تطبيق نموذج شمولي على جميع أنواع المؤسسات العامة، حيث إنَّ ما يطبق على منظمة إنتاجية لا ينطبق على منظمات أخرى كالخدمية مثلاً.

٢- دراسة (الحربي، ١٩٩٤) بعنوان: "واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

١. بيان مدى وضوح أهداف تقييم الأداء لدى الرؤساء المباشرين.
  ٢. معرفة الأسس التي يستند عليها الرؤساء في عملية تقييم الأداء.
  ٣. معرفة الوسائل والمصادر التي يستعين بها الرؤساء في عملية التقييم.
  ٤. معرفة العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء الوظيفي.
  ٥. معرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مدة الخبرة، التخصص) في استجابات الرؤساء المباشرين في تحديد العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. وضوح الأهداف التي يحققها تقييم الأداء الوظيفي للموظفين والرؤساء بنسب عالية.
٢. عمق معرفة الرؤساء المباشرين في إدارات الجامعة المختلفة بالأسس السليمة والصحيحة للتقييم.
٣. تُعدّ الملاحظة المباشرة ودفتر الحضور والانصراف في مقدمة الوسائل والمصادر المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للتقييم.
٤. إنّ أهم العوامل المؤثرة في تقييم الأداء الوظيفي هي قلة الخبرة الإدارية لدى الرئيس المباشر، وإعداد تقارير الأداء الوظيفي دون فهم أو دراسة لعناصرها ومذلولاتها، وعدم وجود إعداد وتدريب إداري على عملية التقييم للقائمين عليها.
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المقومين لتحديد العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغيرات الجنس والسن والمؤهل العلمي. في حين توجد فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تُعزى إلى متغيري الخبرة الإدارية والتخصص الدراسي.

٣- دراسة (البابطين، ١٩٩٤) بعنوان: "تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

١. معرفة الارتباط بين نظام تقييم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين الأخذ بالأسس الموضوعية للتقييم.
  ٢. معرفة العلاقة بين نظام تقييم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين معدل دوران العمل.
  ٣. تحديد العلاقة بين نظام تقييم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض ونظام اختيار العاملين.
  ٤. الكشف عن العلاقة بين نظام تقييم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وتحديد الاحتياجات التدريبية.
  ٥. معرفة العلاقة بين نظام تقييم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وترقية العاملين.
- وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إنّ استخدام نماذج متعددة لتقييم الأداء الوظيفي ينسجم مع تفاوت طبيعة الوظائف وأساليب قياسها.

٢. إنَّ أسلوب التقارير يعد أسلوباً عملياً لتقويم الأداء الوظيفي مقارنة بغيره من الأساليب الأخرى كالاختبارات.
٣. ضرورة التركيز على كافة أبعاد الشخصية عند تقويم الأداء الوظيفي للعاملين.
٤. إنَّ أنسب شخص لوضع تقرير الأداء عن العامل هو الرئيس المباشر.
٥. إنَّ إعطاء حق التظلم لجميع العاملين من نتائج تقويم أدائهم أمرٌ غير عملي لإثارته مشكلات كثيرة أمام الإدارة، مما يؤثر سلباً على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤- دراسة (الحمود، ١٩٩٤) بعنوان: "تقويم الأداء الوظيفي، الطرق، المعوقات، البدائل"، معهد الإدارة العامة المجلد (٣٤)، العدد (٢)، الرياض.

وهدف هذه الدراسة إلى إخضاع عملية تقويم الأداء الوظيفي لتحليل عميق يتناول ثلاثة محاور أساسية في عملية التقويم وهي الطرق والمعوقات والبدائل، بالإضافة إلى زيادة الوعي الإداري بأهمية هذه المحاور، مما يساعد على تبني سياسة تقويمية أكثر واقعية.

وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إنَّ عملية تقويم الأداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق.
٢. إنَّ الطرق المستخدمة في عمليات تقويم الأداء الوظيفي لها سلبياتها البنوية والوظيفية التي تحد من فعالية تقويم الأداء الوظيفي.
٣. إنَّ الواقعية في تقويم الأداء الوظيفي مشروطة بعدة قناعات منها:  
أ- إنَّ هدف التقويم هو تطوير العاملين وليس معاقبتهم أو مكافأتهم.  
ب- إنَّ نتائج تقويم الأداء الوظيفي مؤشرات قابلة للخطأ والصواب.  
ج- تبسيط نماذج التقويم.  
د- تنوع نماذج مصادر جمع المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقويم.  
هـ- تنفيذ برامج تدريبية للمشرفين تركز على إجراء عملية التقويم وليس على تعبئة نماذج التقويم.

٥- دراسة (وزارة الصحة السعودية، ١٩٩٥) حيث قامت إدارة التنظيم والأساليب بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بإعداد دراسة بعنوان "تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الصحة".

وذلك بهدف معرفة فوائد تقويم الأداء الوظيفي بصفة عامة وتشخيص الوضع الراهن لتقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف المختلفة بوزارة الصحة، وكشف المشكلات التي تواجه تقويم الأداء الوظيفي في هذه الدراسة. وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إنَّ تقويم الأداء الوظيفي يحقق العديد من الفوائد للإدارة وللعاملين من أهمها: رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل، وزيادة فعالية الرقابة والإشراف، وتقويم سياسة الاختيار والتدريب.
٢. تواجه عملية التقويم الأداء الوظيفي بوزارة الصحة العديد من المشكلات منها:

أ- عدم وجود سجلات تتضمن ملاحظات الرئيس المباشر عن أداء المرؤوسين سواء كانت ايجابية أم سلبية.

ب- تأثر بعض الرؤساء بالعوامل الشخصية عند تقييم أداء المرؤوسين.

ج- عدم إلمام بعض الرؤساء المباشرين بكيفية تعبئة نماذج تقييم الأداء الوظيفي.

د- عدم اطلاع العامل على تقييم أدائه.

هـ- عدم وجود معدلات للأداء يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين.

و- عدم وجود قنوات اتصال فعالة يتم من خلالها الحصول على المعلومات والتغذية العكسية عن أداء العاملين.

ي- عدم التزام العدالة والدقة والموضوعية عند تقييم أداء العاملين.

٦- دراسة (العقدة، ١٩٩٦) بعنوان: "تقييم الأداء، دراسة تحليلية لنظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عُمان"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة (١٨)، العدد (٦٧)، عمان.

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تقييم الأداء والتطور الذي شهده، وأكثر وسائل تقييم الأداء شيوعاً واستعراض نماذج تقييم الأداء المستخدمة في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة، النتائج التالية:

١. إنَّ عملية تقييم الأداء مهمة جداً للإدارة وللأفراد العاملين على حدٍ سواء.
٢. إنَّ الإدارة في الماضي تنظر إلى تقييم الأداء على أنَّه أداة رقابية من شأنها تصنيف العاملين إلى مجموعات بغرض الترقية أو النقل أو الفصل، أما في الوقت الحاضر فيُنظر إلى تقييم الأداء على أنَّه وسيلة للاتصال والتحفيز وتطوير القوى العاملة إلى جانب كونه أداة للرقابة.
٣. أهم الأساليب المتبعة في تقييم الأداء في سلطنة عُمان هي: الاختبارات، المقارنة المزدوجة، الإدارة بالأهداف، وتقارير الأداء.
٤. يتولى الرئيس المباشر مهمة وضع تقارير الكفاية عن موظفيه، على أن تعد هذه التقارير سنوياً وفقاً لنظام قياس كفاية الأداء التي تضعه وزارة الخدمة المدنية.
٥. ظهرت بعض المشكلات في النماذج المستخدمة في تقييم الأداء بسبب طولها واحتوائها على الكثير من العناصر أو عدم انطباقها على جميع العاملين.
٦. هناك مشاكل مرتبطة بعملية التقييم ذاتها ومنها عدم كفاية الوقت المخصص لإعداد التقارير، وعدم توفر الحياد الكامل من بعض الرؤساء، إضافةً لعدم وجود معدلات للأداء يمكن في ضوءها مقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معدلات الأداء المستهدفة.

٧- دراسة (الدخيل، ١٩٩٧) بعنوان: "مدى فاعلية نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات بمدارس البنات الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب المتبع في تقييم الأداء، ومدى فاعلية نموذج تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المرجوة فيه، والمشكلات التي تواجه نظام تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة النتائج التالية:

١. وفقاً للمديرات والموجهات فإنّ نموذج الأداء الوظيفي للمعلمات يسهم في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف القيادية، وفي استمرار المتابعة والإشراف والتوجيه للمعلمات.
٢. ترى الموجهات التربويات إنّ أهم المشكلات التي تواجه نموذج تقييم الأداء الوظيفي في تطبيقه تتمثل فيما يلي:

- أ- عدم اطلاع المعلمة على تقييم أدائها الوظيفي.
- ب- عدم إضافة مواطن القوة لأداء المعلمات ضمن مجموع الدرجات الكلي.
- ج- قلة المتابعة للنتائج التي تسفر عنها عملية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات.
- د- قلة عقد اللقاءات الدورية لمناقشة موضوع تقييم الأداء للمعلمات.

٨- دراسة (نعساني، ١٩٩٧) بعنوان: "تقييم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

حيث سعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- دراسة وتحليل النظام المتبع في تقييم أداء العاملين في المستشفيات التعليمية في الجمهورية العربية السورية، وتقييم مدى فعالية هذا النظام في تحقيق أهدافه وأثره على رضا العاملين.
  - ٢- التعرف على المشكلات التي يعاني منها نظام تقييم أداء العاملين في تلك المستشفيات.
  - ٣- تقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في رسم وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة.
  - ٤- محاولة تقديم نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين في المستشفيات.
- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. عدم الاستفادة المثلى من نتائج تقييم الأداء في رسم جميع سياسات الأفراد، حيث أوضحت الدراسة ما يلي:
  - أ- عدم وجود ربط فعلي بين نتائج تقييم الأداء وبين كلٍ من سياسات النقل والاختيار والتعيين.
  - ب- عدم وجود ربط فعلي بين نتائج تقييم الأداء وبين سياسات الترقية والحوافز والمكافآت.
٢. عدم ملائمة عناصر تقييم الأداء المستخدمة في المستشفيات التعليمية للحكم من خلالها على مستوى أداء العاملين في المستشفى.
٣. عدم ملائمة نماذج تقييم الأداء المستخدمة في المستشفيات التعليمية، حيث يتم استخدام نموذج موحد لتقييم أداء جميع العاملين في المستشفى.
٤. عدم وجود برامج تدريبية متخصصة لتدريب المشرفين والرؤساء المباشرين على كيفية تقييم الأداء.

٥. إنَّ معظم الرؤساء لا يوافقون على تدخل التنظيم النقابي في عملية تقويم الأداء، خاصةً وأنَّه يشترك معهم في نصف درجة التقويم.

٩- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٠) بعنوان: "مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية استطلاعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات الاستفادة من تقويم الأداء والعوامل المؤثرة عليه، وتوصّلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

١. هناك خمسة مجالات للاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي هي تحفيز العاملين، وتنمية وتطوير العامل وتوجيه وإرشاد العاملين، وتوفير المعلومات لصنع القرارات، ومعالجة مشكلات العمل.
٢. هناك اختلاف في مدى تأثير وضوح معايير عملية التقويم، وعلنية التقويم للاستفادة منها.
٣. إنَّ انعدام الموضوعية في التقويم يؤثر سلباً على مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي.
٤. الدورات التدريبية قد ساهمت على معالجة مشكلات العاملين في مجال تقويم الأداء الوظيفي.

١٠- دراسة (إسماعيل، ٢٠٠٥) بعنوان: "تقويم أداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل، وتحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفاعلية.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

١. تقوم شركات الغزل والنسيج بإجراء عملية تقويم أداء الموارد البشرية لديها بشكل دوري كل سنتين، إلا أنَّ هذه العملية لا تتم بالاستناد على أسسٍ علميةٍ وموضوعيةٍ، وهذا ما يجعل عملية التقويم عمليةً شكليةً في تلك الشركات.

٢. إنَّ عملية تقويم الأداء التي تجري في شركات ومنشآت القطاع العام تفتقر إلى الأسس والمعايير العلمية التي تؤدي لنجاح هذه العملية ويتمثل ذلك بالنقاط التالية:

أ- إنَّ الإدارات العليا في المنشآت العامة لا تقوم بشرح فكرة التقويم وأبعادها لمديري الإدارات والأقسام والعاملين فيها قبل إجراء عملية التقويم، وهذا ما يجعلهم غير مدركين لأهمية العملية التقييمية والفوائد التي يمكن أن تحققها للمنشأة والعاملين فيها.

ب- لا يتم الاعتماد على معدلات أداء معيارية تُتخذ أساساً لمقارنة الأداء الفعلي بها، وهذا الأمر يؤثر على نجاح العملية وعلى دقة النتائج التي يتم التوصل إليها.

ج- تفتقر منشآت القطاع العام إلى وجود سجلات خاصة من أجل تدوين سلوك العاملين لديها وكيفية أدائهم لواجباتهم ومهامهم، وإنما يتم الاعتماد على قسم الذاتية من أجل أرشفة بعض المعلومات القليلة التي تخص العاملين في سجلات شكلية لا تُقدم الفائدة المطلوبة عند إجراء عملية التقييم.

٣. تعتمد لجان التقييم المشكلة في شركات الغزل والنسيج في المنشآت العامة عموماً على عناصر محددة للتقييم يحددها القانون الأساسي الموحد للعاملين، ويُقابل كل عنصر من هذه الناصر علاقة محددة، إلا أنَّ العلامات التي تقوم اللجان التقييمية باحتسابها لا توضع بالاستناد إلى دراسة موضوعية تعكس الواقع الفعلي السائد.

٤. إنَّ شركات الغزل والنسيج مثلها مثل أغلب المنشآت العامة لا تقوم بمناقشة نتائج التقييم مع الأفراد المقومين. والسبب في ذلك يعود إلى أنَّ الغالبية العظمى منهم تحصل على نتائج ممتازة، وبالتالي لا يعود هناك حاجة لمناقشة تلك النتائج.

٥. إنَّ المجال الوحيد الذي تستخدم نتائج التقييم بشكل فعلي في تحديده هو تحديد نسبة العلاوات الدورية التي يحصل عليها العاملون بشكل دوري كل سنتين، وهذا الاستخدام الضيق لنتائج تلك العملية يجعل فائدتها قليلة للغاية إن لم تكن معدومة.

١١- دراسة (أبو شيخة، ٢٠٠٥) بعنوان: "إدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص"، مجلة الإدارة العامة، العدد (٤)، الرياض.

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة رأي العاملين في الجهاز الحكومي الأردني بنظام تقييم أدائهم، ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يتسم بها هذا النظام.

وتوصّلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة لعدم موضوعية عملية تقييم الأداء.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تُعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.
٣. وجود أخطاء في عملية التقييم منها ما يتّصل بنظام التقييم نفسه، ومنها ما يعود إلى المُقوّم.

١٢- دراسة (العقيل، عبد الحليم، ٢٠٠٧) بعنوان: "اتجاهات موظفي وزارة الداخلية نحو تقييم أداء العاملين في نظام الخدمة المدنية في الأردن، دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٤)، العدد (١).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام التقييم المطبّق في الأردن من وجهة نظر موظفي المحافظات الشمالية في وزارة الداخلية، وذلك من خلال معرفة العناصر المؤثرة على النظام سواء كانت ايجابية

أو سلبية، كما هدفت إلى معرفة مدى تحقيق نظام التقويم المطبق لأهدافه الرئيسية، ودرجة الكفاءة في عناصره وذلك من وجهة نظر العاملين أيضاً.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

١. إنَّ نظام التقويم المطبق خالٍ من بعض العناصر الهامة كالدورات التدريبية.
٢. عدم الاهتمام بالشكل الكافي بمدى معرفة العامل بالإجراءات المتبعة، ومدى رغبته في العمل ومهارته في اتخاذ القرارات عند الضرورة.
٣. عدم العدالة في تطبيق نظام التقويم.
٤. يوجد علاقة قوية بين شعور العاملين بالعدالة والموضوعية ودرجة رضاهم عن نظام التقويم المطبق.

#### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة (Larson, Callahan, 1990): حول مدى تأثير مراقبة الأداء في تحسين إنتاجية العمل، بعنوان:

Performance Monitoring: How it Affects Work Productivity, Journal of Applied Psychology, Vol(75), No(5).

حيث قُصد بمراقبة الأداء: جمع المعلومات عن كفاءة عمل الآخرين، وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة النتائج التالية:

١. إنَّ حجم تأثير وزيادة الأداء وصل إلى أعلى مدى عند الطلاب الذين خضعوا لمراقبة مترافقة مع شرح النتائج، ووصل التأثير إلى درجة منخفضة لدى الذين خضعوا للمراقبة فقط، وانعدم ذلك التأثير لدى الطلاب الذين خضعوا لسلوك إشرافي قائم على الانضباط فقط.
٢. تؤدي الرقابة أحياناً إلى آثار إيجابية على الأداء، لكنها في أحيان أخرى قد تؤدي إلى آثار سلبية على نوعية الأداء وكميته.
٣. تظهر فائدة المديرون والمشرفون من هذه النتائج من خلال حرصهم على ألا تؤدي الرقابة وخاصة المصحوبة بالتغذية العكسية عن نتيجة الأداء إلى زيادة الإنتاجية في جانب من جوانب العمل على حساب جوانب أخرى.

#### الدراسة الثانية: دراسة (ILGEN...{ et al}, 1993) بعنوان:

Performance Appraisal Process Research in the 1980s, what has it contributed to Appraisal in use, Organizational Behavior and Human Process, Vol (54).

حيث قام اليجن وزملاؤه بإجراء دراستهم حول اتجاه بحوث عملية تقويم الأداء الوظيفي في الثمانينات، وما حققته من مساهمات لفائدة التقويم بهدف مراجعة البحوث التطبيقية التي تناولت عملية تقويم الأداء الوظيفي.

وتوصّلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إنّ المراجعات السابقة وخاصة تلك التي قام بها (Landy and Nar) عام ١٩٨٠ قد حولت اتجاه البحوث في تقييم الأداء الوظيفي من التركيز على الخطأ في التقدير، وتدريب المقومين وتطوير مقاييس التقييم إلى فهم عملية التقييم ذاتها.
٢. إنّ الإسهامات في تصميم وتنفيذ نظام تقييم الأداء أمر محتمل الحدوث، ويتم ذلك من خلال:
  - أ- استقصاء المحتوى للمتغيرات المعرفية.
  - ب- تحديد فرق العمل والعوامل التنظيمية التي تؤثر في تلك المتغيرات.
  - ج- تصميم نظام التقييم الذي يحتضن هذه المبادئ المعرفية.
٣. إنّ العوامل المؤثرة في عملية التقييم متعددة ومتداخلة ويمكن تصنيفها في أربع فئات هي: عملية التقييم المقومون، المقدرّون، وطبيعة مقاييس التقييم. وإنّ تقييم الأبحاث تم في ضوء إسهامات في تحسين نوعية تقييم الأداء في المنظمات الإدارية.

#### الدراسة الثالثة: دراسة (Rusli, 2004) بعنوان:

Performance appraisal decision in Malaysian public service, International journal of public management, Vol(17), No(1).

وهي دراسة ميدانية لقرار تقييم الأداء في منظمات الخدمات العامة الماليزي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لتقييم أداء العاملين في الإدارات الحكومية، وتوصّلت هذه الدراسة إلى أنّ مشاركة العاملين في تقييم الأداء تؤثر إيجاباً في رضاهم عن عملية التقييم، وتزيد من دافعيتهم للعمل، وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

#### الدراسة الرابعة: دراسة (Faizal, 2005) بعنوان:

Institutionalization Of Performance Appraisal System: A Case study Of The Maldivian Public Service, A Thesis submitted to the Department of Administration and Organization Theory , University of Bergen, Norway.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة نظام تقييم الأداء في قطاع الخدمات العامة في المالديف، والعوامل المؤثرة عليه.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١. التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ضعيف جداً.
٢. تشكل الحوافز المادية الدافع الرئيسي للتحفيز لدى العاملين.
٣. معظم المشرفين لا يهتمون بعملية تقييم الأداء ولا يتحملون مسؤولياتهم في تطبيق نظام التقييم.
٤. عدم وجود ربط بين نظام التقييم ونظام المكافآت والعقوبات.

٥. عدم وجود ربط بين نظام التقييم ونظام الترقية والترقية.
٦. عدم وجود آليات مناسبة لتنفيذ التغذية العكسية.

#### الدراسة الخامسة: دراسة (Dendup, 2006) بعنوان:

Performance Appraisal, A Case study Of CHHUKHA Hydro Power Corporation, Limited, BHUTAN, A research study submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters, Asian Institute of Technology, School of Management, Thailand.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

١. إيجاد وتطوير العوامل والأدوات وأنظمة تقييم الأداء الضرورية لتحسين أداء العاملين في محطات الطاقة في الهند.
٢. اكتشاف العوامل التي تؤثر على تطبيق نظام تقييم الأداء وتحسينه في محطات الطاقة في الهند. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
١. يرى الموظفون أنّ الرؤساء المباشرين هم الأفضل للقيام بعملية تقييم الأداء.
٢. معظم العاملين يفضلون زيادة الرواتب والمكافآت بدلاً من التدريب من أجل تحسين وزيادة قدراتهم.
٣. يفضل معظم العاملين أن تجري عملية التقييم مرتين في العام بدلاً من مرة واحدة.
٤. غالباً ما يقع القائمون على عملية التقييم بخطاء الحادثة، إذ إنهم ينسون النتائج الجيدة التي يقوم بها العامل في بداية السنة، ويتم التركيز على أداء العامل في الفترة التي تسبق عملية التقييم.

#### الدراسة السادسة: دراسة (Mohn, Klaus,....{et al}, 2008) بعنوان:

Performance appraisal and career opportunities: A case study, Bergen, Norway.

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك العاملين لعملية تقييم الأداء وفرص تقدمهم الوظيفي في شركات النفط الدولية الكبرى، واكتشاف المعوقات التنظيمية والشخصية ذات الصلة بعملية التقييم. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
١. وجود تأثير جوهري للجنس على مدى إدراك العاملين لتقييم الأداء. حيث مال الذكور نحو الاعتقاد بأنه هناك فجوة كبيرة بين الجهود المبذولة والأجور التي يتقاضونها قياساً بالإناث.
  ٢. إنّ هذه الفجوة بين الجهود والأجور تتفاقم مع ازدياد سنوات الخدمة في العمل خصوصاً لدى العمال العاديين.
  ٣. هناك صفات وخصائص مختلفة لبيئة العمل المحلية التي تؤثر بشكل رئيسي على مدى إدراك العاملين لعملية تقييم الأداء وفرص التقدم المهني.

٤. إنّ العاملين في الأقسام التي تتعرض لأسواق تنافسية وضغوطات العمل هم الذين أظهروا انحيازاً نحو الاعتقاد بأنّ هناك فجوة بين الأجور والجهد المبذول بشكل أكبر من الأقسام الأخرى.

**الدراسة السابعة: دراسة (Chen, Eldridge, 2010) بعنوان:**

"Are "standardized performance appraisal practices" really preferred? A case study in China", Chinese Management Studies, Vol.(4) Iss: 3.

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح جدوى نظام تقييم الأداء القياسي في فروع الشركات المتعددة الجنسيات في الصين، ومناخه البيئي والثقافي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١. هناك عدم رضا وظيفي للعاملين الصينيين على نظام التقييم المستخدم.
٢. يرى العاملون بأنّ ليس هناك علاقة بين نظام التقييم وبين نظام المكافآت المستخدم، وأنّ المكافآت تمنح على أساس القدم وليس حسب الجهد المبذول.
٣. غالباً ما يتهرب المدراء من تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق بالقيام بمقابلات التقييم مع العاملين.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنّ معظمها يتشابه مع الدراسة الحالية من حيث التطرق لمعظم جوانب عملية تقييم الأداء، ومحاولة الوقوف على الواقع الفعلي لعملية تقييم أداء العاملين، ودراسة أهم العوامل المؤثرة على هذا الأداء، بالإضافة إلى محاولة معرفة رأي العاملين في نظام التقييم المتّبع في أماكن عملهم. وقد تشابهت مع دراسة (نعساني، ١٩٩٧) التي جرت في المشافي التعليمية في مدينة حلب، بينما تختلف عنها في أنها تشمل المشافي الحكومية بشكل أوسع، حيث تم أخذ عينة من المحافظات السورية الأخرى. كما أنها تطرقت إلى مستقبل عملية تقييم الأداء وسبل تطويرها، بالإضافة إلى محاولة معرفة طريقة التقييم المناسبة من وجهة نظر العاملين، والتي يفضلون استخدامها مستقبلاً عندما يتم تقييم عملهم عن الطريقة المتبعة حالياً. وهذا ما لم تتناوله أيّ من الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

# إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليه

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء

المبحث الثالث: إدارة الأداء

## المبحث الأول: الأداء الوظيفي

قبل التطرق لموضوع الأداء لا بدّ لنا من الوقوف على مفهوم الوظيفة لئبين معناها كما وردت في أدبيات الفكر الإداري، ثم نعالج موضوع الأداء وأهميته:

### ٢-١-١- مفهوم الوظيفة:

عُرِّفت الوظيفة في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنّها: مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها، ويفترض بكل منظمة وجود عدد من الوظائف يتفق مع عدد العاملين أو العمل بها. وتُعرف الوظيفة (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ١٢٦) على أنّها: مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد كما عُرِّفت بأنّها: جزء من عمل شخص مُعين يتولى تأدية واجباتها ويتحمل مسؤولياتها، وقد يتضمن العمل الواحد عدة وظائف يرتبط بعضها ببعض الآخر ويتكون من مجموعها هذا العمل، وقد تكون الوظيفة دائمة أي تقتضي عملاً غير محدد وترتبط بزمان غير معين، وقد تكون مؤقتة أي تقتضي القيام بعمل مؤقت ينتهي في زمن محدد أو تكون مستحدثة لغرض مؤقت، وقد تكون وظيفة مشغولة أي عندما يُعين فيها موظف يقوم بتأدية المهام المحددة في إطارها أو قد تكون وظيفة شاغرة أي بعد إحداثها بموجب نص أو قرار معين ولم يُعين فيها موظف لشغلها لأي سبب من الأسباب، وقد تتصف الوظيفة بالعمومية تُؤدّى في دوائر الدولة وأجهزتها فيكون طابعها حكومياً، وقد تتصف بالخصوصية أي تُمارس في الدوائر والمنظمات الخاصة (حبيش، ١٩٩١، ١١).

ويُعرف الباحث الوظيفة بأنّها: مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات المناطة بشاغلها والواجب عليه إنجازها والقيام بأعبائها إما بصفة مؤقتة أو دائمة.

### ٢-١-٢- مفهوم وأهمية الأداء:

#### ٢-١-٢-١- مفهوم الأداء:

يُعد الأداء وسيلة تهدف إلى الوصول لتحقيق هدف معين، وهو نشاط يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجاز، فإنّه يُحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإنّ ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرقاً جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم إلا في ظل تقويم أداء العاملين، مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعّالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم الأداء، وذلك بغرض التعرف على أوجه القصور، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (الخزامي، ١٩٩٩، ١٩).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام علماء السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية. والأداء بصفة عامة هو: تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

عُرف الأداء بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، ١٩٩٦، ١٩-٢٠). كما عُرِف الأداء على أنه: السلوك أو ما يفعله العامل أثناء عمله وليس ما ينتجه، ويمكن الحكم عليه فيما إذا كان يساعد على تقدم أو تراجع أهداف المنظمة (Aguinis, 2005, 76).

أما الخزامي فقد اعتبر الأداء سلوكاً يهدف إلى تحقيق نتيجة فعّله: بأنه ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون (الخزامي، ١٩٩٩، ١٩)، ويمكن تعريف الأداء على أنه: انعكاس للكيفية التي تقوم المنظمة بإدارة مواردها المالية والبشرية، واستخدامها بالصورة الأمثل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣١).

كما عُرِف الأداء الوظيفي من خلال مكوناته (R.Mathis, 2004, 274) بأنه: ما يتطلب القيام به من العاملين من كمية الإنتاج أو الخدمة ونوعيتها، والزمن المحدد، بالإضافة إلى حضور وتفاعل العامل أثناء العمل.

ولا بدّ من التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها. أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل. في حين أنّ الأداء: هو حصيلة التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنّه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً.

تشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى: أنّ الأداء سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، أو بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناءً على هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية سيتم ذكرها لاحقاً، وبالتالي فإنّ الأداء يشمل الجانب السلوكي والنتائج، حيث إنّ السلوك يشير إلى كيفية قيام العامل بتنفيذ مهامه وواجباته الوظيفية من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً، كما يتسع هذا السلوك ليشمل شخصية الفرد العامل والطريقة التي يتعامل بها مع الآخرين داخل وخارج المنظمة، إضافةً إلى المدخلات المتمثلة بالقدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد واكتسبها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي يجب أن يكون هذا السلوك قابلاً للقياس وللتقويم، أما النتائج فهي ما يتحقق نتيجة السلوك الفردي من قبل العامل، وتتضمن المخرجات ويُقصد بها كمية العمل المنجز بالوحدات، وهي قابلة للقياس أيضاً (Grote, 2002, 28).

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول بأنّ الأداء هو عبارة عن:

١. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى عدد من المخرجات ( منتجات أو خدمات ) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
  ٢. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
  ٣. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
  ٤. يرتبط الأداء بعوامل داخلية وخارجية.
  ٥. يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.
- ويعرّف الباحث الأداء بأنه: الجهود التي يبذلها العامل في المشافي الحكومية السورية (طبيب، ممرض، فني...) والسلوكية التي يتبعها في تأديته لمهامه الوظيفية تحقيقاً لأهداف المشفى ضمن مختلف الظروف البيئية المحددة لعملها.

#### ٢-١-٢-أهمية الأداء :

يُعد الأداء الفردي أو الجماعي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ولأفراد العاملين فيها بشكل خاص، كونه يرتبط بأهداف المنظمة، ويُعتبر أداة لتحقيق هذه الأهداف، ونعرض فيما يلي أهمية الأداء بالنسبة لكل من المنظمة من جهة، ولأفراد العاملين فيها من جهة أخرى (Sonnentag,2002,24).

#### أولاً-أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات:

يُساعد الأداء المنظمات في:

١. تحقيق أهدافها الموضوعية.
٢. تقديم منتجاتها وخدماتها بالصورة الأمثل.
٣. الوقوف في وجه المنافسة وإكسابها الميزة التنافسية مقارنةً بالمنظمات الأخرى العاملة ضمن نفس القطاع الموجودة فيه المنظمة.

#### ثانياً- أهمية الأداء بالنسبة للفرد العامل:

وتكمن هذه الأهمية في:

١. إنَّ انجاز المهام المطلوبة وفقاً لما هو مُخطط يكون مصدراً للشعور بالرضا والسعادة.
٢. إنَّ الأداء الضعيف وعدم تحقيق الأهداف يؤدي إلى الإحباط والفشل الفردي.
٣. الأداء الجيد غالباً ما يزيد فرص التقدم الوظيفي والترقية بصورة أكبر من الأشخاص ذوي الأداء المنخفض.

## ٢-١-٣- عناصر الأداء ومكوناته:

يختلف الباحثون في نظرتهم لمكونات الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى (العكران، ٢٠٠٤، ٤٧) أنَّ الأداء يتكون من عدة عناصر يمكن عرضها فيما يلي:

١. المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل والمجالات المرتبطة به.

٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. كمية العمل المنجز: أي المقدار الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

٤. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

ومن خلال دراسة هذه العناصر يمكن التوصل إلى مكونات الأداء.

حيث إنَّ الأداء يتكون من الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والعلاقة القائمة بينهما، وفيما يلي شرح موجز لكل منهما (بوحنية، الإمام، ٢٠٠٦، ٩٥).

أ- الأنشطة والمهام:

وهي النشاطات الفكرية أو العضلية التي يقوم بها العاملون في المنظمة تحت ظروف معينة، وذلك لتحقيق هدفٍ محدد، وتكون هذه الأنشطة إما مستقرة أو متغيرة. فالأنشطة المستقرة تظهر بعد تقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العمل وتجزئتها إلى عناصر، أما المتغيرة فهي ناتجة من تغيير في الزمن أو في العمل أو في الظروف المحيطة بالأداء .

ب- العلاقة بين الأنشطة والأداء:

حيث يتم تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال. إنَّ هذا التجميع يساعد على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بهدف إعادة تصميم التنظيم ككل، كما لا تقتصر هذه العلاقة فقط على الأنشطة والمهام وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

## ٢-١-٤- محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو نتيجة ما يقوم به الفرد من جهود، حيث تبدأ هذه الجهود بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أنَّ الأداء يمكن أن يُنظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام). ويشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله (حسن، ٢٠١٠). ويُعد السلوك الإنساني المحدد للأداء الوظيفي

للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد، ونشأته، والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، ١٩٩٦، ٢٠).

وأداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما أيضاً على دافعيتهم التي بدورها تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك، وإنَّ المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أنَّ تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل.

وإنَّ اجتماع ثلاثة عوامل يجعل أداء بعض الأفراد أعلى من أداء غيرهم (Aguinis, 2005, 77)، وهذه العوامل هي: المعلومات، المعرفة الإجرائية، الحافز.

فالمعلومات هي: عبارة عن معطيات حول الحقائق، والأشياء، ومتطلبات ومبادئ وخصائص وأهداف المهمة. والمعرفة الإجرائية هي: مزيج من المعارف حول ما يجب أن يؤدي وكيفية تأديته، وتشمل المعرفة الحسية والجسدية والحركية والمهارات الشخصية.

أما الحافز فينطوي على ثلاثة أنواع من السلوكيات المنتقاة هي:

أ- بذل الجهد.

ب- مستوى الجهد.

ج- المتابعة في بذل الجهد على هذا المستوى.

وإنَّ انخفاض أي عامل من هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض الأداء.

كما إنَّ الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل (الفارس وآخرون، ٢٠٠٣، ٦٥).

فالدافعية الفردية تُعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها، والقدرة على أداء العمل، وهذه يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إنَّ محددات الأداء الوظيفي تتحدد بثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ- الجهد المبذول.

ب- القدرات والخصائص الفردية.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يُكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء، أما القدرات والخصائص الفردية

فهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، بينما إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني قدرته على فهم ما يجب عليه القيام به، وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

مما سبق يتضح عدم وجود اتفاق حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها (الحربي، ١٩٩٥، ١٦١):

١. إنَّ محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
  ٢. إنَّ محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
  ٣. إنَّ لعوامل البيئة الخارجية تأثيراً كبيراً في تحديد محددات الأداء.
- ويتفق الباحث مع ما ذكر، إذ إنَّ محددات الأداء تختلف من منظمة لأخرى، ويعود ذلك لطبيعة عمل المنظمة بشكل عام من جهة، ولطبيعة عمل الوحدات الإدارية داخل المنظمة من جهة ثانية، يُضاف إلى ذلك اختلاف المستوى الوظيفي، والخبرات السابقة للعاملين، ومستوى التأهيل والتدريب، وجنس العاملين (ذكور وإناث) والفروقات الفردية بينهم أيضاً.

#### ٢-١-٥ - معايير الأداء:

#### ٢-١-٥-١ - مفهوم معايير الأداء:

يُعرّف معيار الأداء على أنه: مجموعة عناصر أو بيانات كمية أو نوعية مباشرة أو غير مباشرة يتم من خلالها توضيح النتائج المبتغاة لعملية ما أو منظمة خلال فترة زمنية معينة (Kirkpatric, 2006, 17).

إنَّ معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يُتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عملاً معيناً. حيث يُعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تعترض الأداء.

ويُعرّف الباحث معيار الأداء بأنه: مجموعة من الأسس المستخدمة في القياس الكمي والنوعي لإنتاجية العامل في المشافي الحكومية السورية في ضوء ظروف العمل الطبيعية الخاصة بكل مشفى.

والهدف من وضع معايير للأداء مراقبة الأداء بصفة مستمرة، وذلك بقصد التعرف على أي انخفاض أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات، وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي دائم لدى العاملين يصعب تغييره (هلال، ١٩٩٦، ٩٥)، وتسعى معايير الأداء إلى تحقيق الهدفين التاليين (Kirkpatric, 2006, 40):

١. إرشاد سلوك العامل نحو تحقيق الأهداف وفقاً للمعايير الموضوعية.

٢. إيجاد ركيزة أساسية يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء العامل بفاعلية وعدالة.  
كما أنه من الضروري إشراك العاملين في عملية وضع المعايير، وذلك لتحقيق الغرضين التاليين:  
١. وضوح التقدم في الأداء بمقارنته بالأداء المعياري.  
٢. تحفيز العاملين يدفعهم إلى بذل أقصى جهد للوصول إلى المعايير أو تجاوزها إن أمكن ذلك.

#### ٢-١-٥-٢ - صفات معايير الأداء:

- المعيار الجيد يجب أن يتصف بعدة صفات أهمها:  
١. أن يكون قابلاً للقياس.  
٢. أن يكون مفهوماً وواضحاً لا يحتاج إلى جهد كبير لتوضيحه.  
٣. أن يكون مرناً قابلاً للتغيير عند الضرورة.  
٤. أن يكون موافقاً عليه من قبل العاملين والمدراء منعاً لأي معارضة محتملة فيما بعد.  
٥. أن يغطي فترة زمنية معينة.

#### ٢-١-٥-٣ - أنواع معايير الأداء:

- وتتضمن أهم معايير الأداء (هلال، ١٩٩٦، ٩٩-١٠١) فيما يلي:  
١. معايير تصف جودة العمل: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تُعبر عن مستوى أداء العمل. ويمكن تعريف الجودة على أنها: صفة تطلق على تقديم السلع والخدمات التي ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.  
والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير محددة لضمان التزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدم لهم، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة تناسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم، وتعتبر الجودة هنا بمثابة المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج سواء أكان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، والاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.  
٢. معايير تصف كمية العمل: أي حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتجاوز قدرات وإمكانات الأفراد كما لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.

٣. معايير تصف الوقت المبذول في أداء الأعمال: وترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله بالشكل الأمثل لأنّه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فالوقت لا يُقدر بثمن، ويُعتبر من أكثر الموارد أهمية في كافة المجالات بشكل عام، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل خاص (الجريسي، ٢٠٠٠، ٩).

٤. معايير تصف الإجراءات: ويُقصد بالإجراءات (اللوذي، ٨٩، ٢٠٠٧-٩٢) تلك الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية منذ البداية وحتى النهاية، فهي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتُصمم للتأكد من أنّ العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة كما يُنظر إلى الإجراءات على أنّها خطط يتم إعدادها مسبقاً لإتباعها حتى يتم انجاز الأعمال، وعند انجازها يتم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف الوظيفي، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، ويُعد تطوير الإجراءات أمراً في غاية الأهمية لأنّ عدم تحقيق ذلك يترتب عليه تعقيد الإجراءات وصعوبة العمل، وضياح الوقت، وزيادة كبيرة في التكاليف.

## ٢-١-٦- معدّلات الأداء :

### ٢-١-٦-١- مفهوم معدّلات الأداء :

إنّ عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدّلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب الوصول إليها، وقد يؤدي غياب معدّلات ومعايير الأداء الوصول إلى نتائج غير سليمة عن مستوى الأداء (زويلف، ١٩٩٣، ٢٨٦).

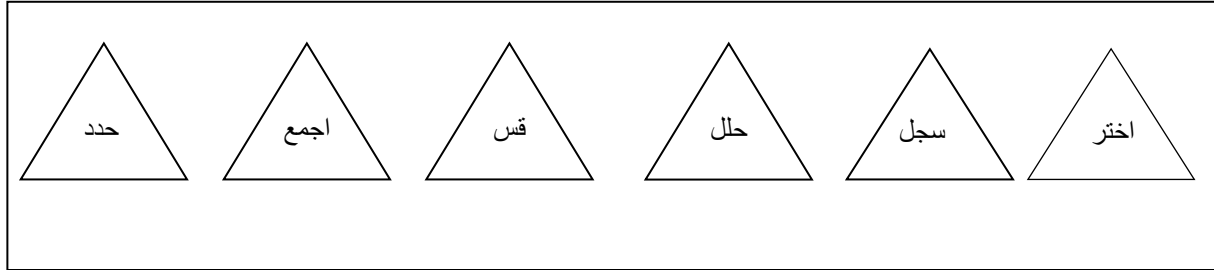
### ويوجد بشكل عام أربع معدّلات من الأداء هي:

١. الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يتجاوز المعايير والتوقعات.
٢. الأداء الثابت أو الحقيقي: وهو الأداء الذي يتم وفق المعايير الموضوعية وينسجم معها.
٣. الأداء الأدنى من المعيار المحدد وهو نسبياً أقل من المعيار ويحتاج إلى تحسين ومتابعة لمعرفة أسباب انخفاضه.
٤. الأداء غير المرضي وهو الأداء الذي يختلف ويبعد كثيراً عن المحدد وهو أيضاً يحتاج إلى إعادة النظر في أسبابه.

## ٢-١-٦-٢ - مراحل انجاز معدّلات الأداء :

وتتمّ عملية وضع معدّلات الأداء بالخطوات التالية التي يوضحها الشكل رقم (١).

شكل رقم (١): وصف مراحل عملية معدّلات الأداء



المصدر: زويلف، إدارة الأفراد، منظور كلي مقارن، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ١٩٩٣، ص ٢٨٨.

ويمكن شرح كل خطوة من الخطوات السابقة بإيجاز (زويلف، ١٩٩٣، ٢٨٦) على النحو التالي:

١. الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه.
  ٢. التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، والأساليب، وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كذلك الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
  ٣. التحليل الإنتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استخدام الوسيلة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
  ٤. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كلّ عنصرٍ وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
  ٥. التحديد: وتختص هذه الخطوة بتحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً، ويشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب، والتقنيات التي تستخدم في أدائه.
- مع ضرورة الإشارة إلى أنّ تقدير معدّلات الأداء تختلف من منظمة لأخرى لتأثرها بالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة.

## ٢-١-٦-٣ - أهمية معدّلات الأداء :

إنّ لمعدّلات الأداء أهمية خاصة وأهدافاً معينة (العكران، ٢٠٠٤، ٥٠) تتمثل فيما يلي:

١. وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على جودته.
٢. توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة والاقتصاد، الكفاءة....
٣. المساعدة في قياس الأداء الفعلي للعاملين.

٤. توفير التفاهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

٥. توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

مع الإشارة إلى ضرورة أن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقاً للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

١- مجالات الأداء: وهي المجالات المتوقعة أن تتحقق فيها النتائج وتتدرج في شكل أولويات.

٢- مؤشرات أو مقاييس الأداء: أي تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

٣- معدلات الأداء: ويتحدد بالغالب بنظام الفئتين: الأداء المرضي، والأداء المتميز.

## ٢-١-٧- كفاءة وفاعلية الأداء:

تُعرّف كفاءة الأداء بأنها: القدرة التي من خلالها يتم استخدام الموارد النادرة لتحقيق غايات اقتصادية والكفاءة تعكس وصف فعل معين باستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد (غيث، ١٩٩٠، ١٥٣). وترتبط الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد في المنظمات، وتشير (المغربي، ١٩٩٨، ٣٩) إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال المتعلقة بالأهداف، وعادةً ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات.

وتعتمد كفاءة الأداء بصفة عامة على كفاءة الأفراد العاملين في المنظمات، لذا فإن الاهتمام بالعاملين من كافة النواحي وتطبيق المفاهيم الإدارية بما يواكب طبيعة النشاط وظروف المجتمع سوف يعمل على تحسين وتطوير الأداء في المنظمات الإنتاجية منها والخدمية، ولتحقيق كفاءة الأداء لا بد من توافر نماذج موضوعية لقياس الأداء وتقويمه، كما أنّ معلومات وبيانات الأداء تشير إلى النواحي الإيجابية والسلبية في الأداء، وبالتالي الكشف عن أوجه القصور لتحقيق الكفاءة في الأداء.

هذا وتُعد كفاءة الأداء مطلباً أساسياً تسعى إليه المنظمات العامة والخاصة، ويُعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة.

أما فاعلية الأداء فتُعرف على أنها: أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين، وتحدد الفاعلية عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة المتاحة والأهداف وفقاً لترتيب أولوياتها، كما تشير الفاعلية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف سلفاً. (جاكسون جون، ١٩٩٨، ٥٤).

ويُعرّف الباحث كفاءة الأداء في المشافي على أنها: قدرة العاملين في المشافي على القيام بالأعمال المسندة إليهم بأقل زمن وجهد وبأقل موارد ممكنة، وتقديم خدمات الرعاية الصحية لجميع المواطنين بأفضل جودة ممكنة.

أما فاعلية أداء العاملين في المشافي الحكومية فيُعرّفها الباحث على أنها: قدرة العاملين على القيام بالمهام والواجبات المناطة بأعمالهم وفقاً لمعايير الأداء المحددة مسبقاً بما يحقق أهداف تلك المشافي المتمثلة في تقديم خدمات الرعاية الصحية لجميع المواطنين بشكل مرضٍ.

## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على مستوى الأداء

### ٢-٢- العوامل المؤثرة على مستوى الأداء:

يرتبط مستوى الأداء بعوامل عديدة منها ما يتصل بالفرد العامل كالقدرة والتوتر والتعب، ومنها ما يتصل بالمنظمة، ووضوح المهام، وتوفر التدريب، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، وتختلف هذه العوامل باختلاف نوع النشاط والخدمة التي تقوم بها المنظمة أو الوحدة الإدارية، وتمّ تصنيف هذه العوامل ضمن مجموعات مختلفة (السلمي، ١٩٩٨، ٢٩٥):

أ- عوامل فنية (التقدم التكنولوجي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه).

ب- عوامل بشرية (المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب).

ج- عوامل تؤثر على الرغبة في العمل من إشباع لحاجات العامل وما يتطلبه من وراء ذلك العمل.

وتُقسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وترتبط هذه إلى حدٍ كبيرٍ بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة، وتخضع لسيطرة الإدارة بدرجات مختلفة، أما العوامل الخارجية فتتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كالعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات، ومدى ملائمة مكان العمل، ومستوى ضغوط العمل والظروف الاقتصادية السائدة (هلال، ١٩٩٦، ٢٠).

ونقصد في هذه الدراسة بالعوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين بأنها تلك العوامل الداخلية والتي يطلق عليها العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد، والتي تُعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، هذا وسوف نتناول المناخ التنظيمي بشيءٍ من التفصيل:

### ٢-٢-١- المناخ التنظيمي:

استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لأهمية المتغيرات التي يُدرس من خلالها. إضافةً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري، والذي يعتبر قوام العمل ومركزه الأساسي.

### ٢-٢-١-١- مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي:

### ٢-٢-١-١-١- مفهوم المناخ التنظيمي:

يُعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة والتي انتشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية، ولاسيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به لكنه لا يزال موضوع خلاف وجدل، حيث لا يوجد اتفاق تام على تحديد ما هو المقصود بالمناخ التنظيمي. إلا أنّ هناك نقاطاً مشتركة بين أغلب الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم.

ويُعرف المناخ التنظيمي (الشمري، ٢٠٠٠، ٨) بأنه: "الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها، والذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف على الانطباع العام والمتكون في المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كالبناء التنظيمي، والقيادة، والعمل الجماعي، والحوافز، والتدريب وغيرها".

ويرى Snyder و Schneider أنّ المناخ التنظيمي يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم حيث تُمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل (رسمي، ٢٠٠٤، ٨٨).

وفي ضوء ما سبق ذكره من تعاريف نستطيع أن نستنتج ما يلي:

- أ- إنّ مناخ منظمة ما هو ما يراه العاملون فيها وفق ادراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً.
  - ب- إنّ المناخ التنظيمي قابل للتغيير عبر الزمن، كما أنّه يؤثر بشكل مباشر في سلوكية العامل.
  - ج- إنّ المناخ التنظيمي يتعلق بالخصائص التي تتناول الفعاليات والأنشطة الداخلية، ويختلف عن البيئة حيث تتعلق تلك الأخيرة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي.
- ويُعرف الباحث المناخ التنظيمي بأنه: البيئة الحاضنة للعمل في المشافي الحكومية السورية بمكوناتها المختلفة من قوانين وأنظمة وعلاقات شخصية بين العاملين في هذه المشافي التي تؤثر بشكل أو بآخر في أداء أولئك العاملين.

ويختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، حيث يُعتبر المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، بينما يُعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، أي أنّ المناخ الإداري يتعلق أكثر بالقرارات الإدارية العليا، وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم، فمفهوم المناخ التنظيمي يعتبر أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري الذي يُعد جزءاً أو بعداً من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين.

## ٢-٢-١-١-٢-٢ أهمية المناخ التنظيمي:

هذا وتبرز أهمية المناخ التنظيمي في تأثيره على الأداء من خلال ما يلي:

١. التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وبالتالي إنّ فاعلية الوصول إلى الأهداف ترتبط بالمناخ السائد في المنظمة سلباً أو ايجابياً (العيسى، ١٩٩٦، ١٢).
٢. العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية، فالمناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في أماكن العمل المختلفة.

ولكي يؤدّي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم والتوقعات، لا بدّ أن تتوفر الملاءمة بين المهارات وإمكانات الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة في جهة أخرى.

٣. التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأنَّ الفرد يقضي معظم وقته في العمل، حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.
٤. تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأنَّ قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين فيها (الشمري، ٢٠٠٠، ١٣٩).
٥. إنَّ شيوع مناخ غير ملائم في منظمة ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل نتيجةً لتدني مستوى أداء العاملين، وانخفاض دافعتهم للعمل، وظهور حالات من عدم الانتظام في العمل والغياب، وهو ما يؤدي إلى عدم تواصل الخبرة وانقطاع المعرفة وانخفاض المهارة، والنتيجة لذلك كله عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- وعليه فإنَّ المنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو عديم الفعالية سيصيبها الفشل في الأمد الطويل حتى وإن نجحت في وظائفها الإدارية: كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ولكي نعرف كيف يؤثر المناخ التنظيمي في الأداء لا بد من التعرف على أنماط المناخ التنظيمي:

#### ٢-٢-١-٢ - أنماط المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي عملية إدراكية يسهم في إيجادها النمط القيادي السائد، كما تُسهم في إيجادها عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين. إذ إنَّها عملية تأثر وتأثير وتفاعل بين سلوك القائد ومرؤوسيه ينتج عنها سلوك عام، فالأساليب القيادية المختلفة تقود إلى مناخات تنظيمية مختلفة، حيث يؤثر المناخ التنظيمي في الدوافع والأداء والرضا في العمل (العديلي، ١٩٩٥، ٢٣٩).

وتُعتبر طبيعة القيادة الإدارية هي الأساس في تصنيف المناخ التنظيمي لدى كلٍّ من (Moton&Blake) في تطويرهما لنموذج الشبكة الإدارية، حيث يرى الباحثان أنَّ هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببعدي الاهتمام بالعمل والإنتاج والاهتمام بالأفراد العاملين (الحسبان، ١٩٩٩، ٣٠)، كما أنَّ هناك العديد من التصنيفات التي وضعت لوصف المناخ التنظيمي.

فمثلاً يقترح (Stringer&Litwin) نموذجاً لأنماط المناخ التنظيمي يمكن تلخيصه في ثلاثة أنماط (الحديد، ٢٠٠٣، ٢٥) هي:

١. المناخ التسلطي: وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية والتي تُستخدم بشكل دائم ومستمر. إذ إنَّ كلَّ القرارات فيه تأتي من القمة، حيث تكون حرية العامل مصادرة وقراراته مقيدة.
٢. المناخ الديمقراطي: ويقوم على الاتصالات المباشرة وتأكيد العلاقات الإنسانية، والحرية في العمل، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف، والتشجيع على المنافسة، وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة بين الرئيس والمرؤوسين.

٣. مناخ الإنجاز: وهو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والحوافز المناسبة له.

إضافةً إلى ذلك توفر للعاملين فرص التقدم المهني، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات عن أدائهم في العمل من خلال التقارير.

## ٢-٢-١-٣- أبعاد المناخ التنظيمي:

يؤثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء العاملين في المنظمة، وتتمثل هذه الأبعاد في:

## ٢-٢-١-٣-١- الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة، والذي يحدد اسمها وشكلها، ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات والأقسام المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية، ويُعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة، وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط الإجراءات، وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى باقي الإدارات، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من باقي الإدارات إلى الإدارة العليا (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٩٦).

وتستند عملية إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى الأخذ بالحسبان الوضع الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من قيادات ووظائف وعلاقات بجانب طموحات المنظمة في المستقبل، وكذلك الأخذ بالحسبان التوجهات العامة للإدارة العليا ورؤيتهم بشأن وضع المنظمة ومستقبلها.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة (أبو بكر، ٢٠٠٥، ١٢٠-١٢١) وفق المبادئ والأسس العامة التالية:

١. الملاءمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقاتها مع البيئة الخارجية.
٢. ضرورة الاستجابة السريعة للملائمة لطلبات الجمهور بما يحقق التوازن بين سياسة ومصلحة المنظمة من جهة، وتحقيق توقعات الجمهور من جهة ثانية.
٣. مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة.
٤. العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق السرعة في اتخاذ القرارات.
٥. منح صلاحيات إدارية وفنية واسعة تمكن المديرين من تحمل مسؤولياتهم، وأداء واجباتهم على أفضل وجه.
٦. توفير متطلبات التنسيق بين نشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المادية والبشرية الممكنة للمنظمة.
٧. القدرة على تمييز أدوار الوحدات الرئيسية ومسؤولياتها في تحقيق أهداف المنظمة.
٨. توفر المرونة لدى المنظمة في تحديد سياسات وتوجيهات العمل فيما يتعلق ببدايل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.

## ٢-٢-١-٣-٢ - نُظْمُ الاتصال:

تُعرَّف الاتصالات بأنَّها: "عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات" (علاقي، ٢٠٠٠، ٤١٠).

والاتصالات هي النُظْم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازنة، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو التبليغ بالهاتف والفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات وتنقسم الاتصالات إلى اتصالات رسمية وغير رسمية، فالاتصالات الرسمية هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة، وتتم بوسائط تعتمدها المنظمة كوسيلة للاتصال، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تلك التي تتم بوسيلة غير معتمدة وغالباً ما تتعلق بأمور غير بعيدة عن مجال عمل المنظمة، وبشكل عام فإنَّ الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معاً وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة (عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٩٧).

## ٢-٢-١-٣-٣ - نُظْمُ إجراءات العمل:

وقد شرحت في فقرة سابقة.

## ٢-٢-١-٣-٤ - طرق اتخاذ القرارات:

تُعرَّف عملية اتخاذ القرارات بأنَّها: عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وإنَّ هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، واتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه (علاقي، ٢٠٠٠، ٤٩٣).  
إنَّ اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد على اتخاذه في التوقيت المناسب. منها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، والواقع إنَّ الإهمال في مراعاة الأسس والمراحل الخاصة لاتخاذ القرار السليم يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها خاصة في حالة تضارب القرارات، إضافة إلى أنَّ القرارات غير السليمة والمتضاربة تؤثر سلباً على بقية مكونات المناخ التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية (عبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٩٩).

كما يمثل الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات جانباً حيوياً في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات، وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدره المنظمات على مواكبة التطورات، أما إذا كان نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً فإنَّه يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي بحيث يحد من مبادرات العاملين ويقلل روح التنافس.

## ٢-٢-١-٤ - عناصر المناخ التنظيمي:

ومن عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء الوظيفي مجموعة الممارسات والسياسات المتعلقة بالوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية والتي يُمكن إجمالها بما يلي:

### ٢-٢-١-٤-١ - تصميم وتحليل وتوصيف العمل:

وتشمل عملية تصميم العمل (الفارس وآخرون، ٢٠٠٣، ٨٨) تحديد مضمونه ومستواه ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المنظمة، وعادةً يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها ومتماثلة من حيث موقعها التنظيمي وذلك بهدف إما استحداث أعمال ووظائف جديدة أو إلغاء بعض الأعمال والوظائف القائمة أو إعادة تصنيفها.

فالتصميم يشمل محتوى ومهام وعلاقات الوظائف لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغل الوظيفة. أي أن تصميم الوظائف يختص بعدد من الجوانب هي:

١. محتوى الوظيفة: ويشمل ما يحدد طبيعة العمل وهي التنوع، الاستقلالية، درجة التقيد أو الرقابة، درجة الصعوبة، وحدة المهام.

٢. مهام الوظيفة: وهي المتطلبات والأساليب التي تتضمنها الوظيفة وهي مسؤوليات الوظيفة، السلطة، تدفق المعلومات، أساليب العمل.

٣. العلاقات الوظيفية: وهي العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد ويشمل التعامل مع الآخرين، فرص الصداقة ومتطلبات العمل الجماعي.

ويتأثر تصميم العمل بعدد من العوامل والمتغيرات أهمها:

١. طبيعة النشاط التي تزاوله المنظمة: وبالتالي اختلاف طبيعة الوظائف من منظمة لأخرى تبعاً لطبيعة نشاط هذه المنظمة.

٢. المستوى الفني والتقني: حيث يؤثر هذا المستوى على مضمون العمل وبالتالي في أنواع الوظائف، فكلما كانت الوسائل الفنية والتقنية متقدمة كانت سبباً في إعادة تصميم العمل والذي قد يؤدي إلى إلغاء بعض المهام والأنشطة من أعمال معينة أو استحداث مهمات وأنشطة جديدة.

٣. التخصص في العمل.

٤. السياسات العامة تجاه العمل: أي السياسات الحكومية التي تفرضها الدولة عن طريق أنظمة وقوانين العمل كتحديد ساعات العمل اليومي، ومدة الإجازات وتشغيل الأحداث.

٥. نوعية العمالة المتاحة في المجتمع: من حيث الخبرات والمهارات والقدرات ومستويات التعليم والتأهيل، حيث تُعد تلك الصفات مؤثرات في عدد الوظائف والأعمال اللازمة للمنظمة ونوعها.

## تحليل الأعمال:

وهي الخطوة التالية لعملية تصميم العمل، وتعتمد على دراسة المهام التي يتولاها العامل حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملء شاغر الوظيفة. وتُعرف عملية التحليل على أنها: جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة، فضلاً عن اختيار طريقة جمع المعلومات (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ١٢٩).

وبعد الانتهاء من تحليل العمل يتم توصيف الأعمال وهي المرحلة المكملة لعملية التحليل ويُقصد بها: وصف كتابي لما تم الحصول عليه من معلومات بمقتضى عملية تحليل الأعمال في استمارات من محتويات ومكونات ومسؤوليات كل وظيفة، كما تشمل أيضاً على معلومات عن ظروف العمل، ووضع وحجم المخاطر المتوقعة والشروط الخاصة لممارسة الوظيفة (عبد الباقي وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٦٨).

ويمكن استخدام نتائج التصميم والتحليل والتوصيف في المجالات التالية (غربي وآخرون، ٢٠٠٧، ٦٥-٦٦):

١. الاستقطاب الفعّال: إذ أنّه وبغض النظر عما إذا كانت الوظيفة المراد شغلها موجودة بالفعل أم سيتم استحداثها، فإنّ متطلباتها لا بد أن تكون محددة بدقة وبكل تفاصيلها والظروف المحيطة بها، وهذا ما تقوم بتوفيره عملية التصميم والتحليل والتوصيف.

٢. اختيار الفرد الملائم للوظيفة: فمن خلال نتائج التصميم والتحليل والتوصيف يمكن معرفة الاستعدادات والقدرات الصفات التي ينبغي توافرها في الفرد حتى يتسنى له ممارسة وظيفته على أكمل وجه.

٣. رسم سياسة عادلة للأجور والتعويضات: حيث يساعد التوصيف الدقيق على تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة وما تتطلبه من مهارات وقدرات ومسؤوليات، مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور بحيث يزداد الأجر كلما زادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها، ووضع سلم دقيق وشفاف للتعويضات المختلفة.

٤. وضع برامج سليمة للتدريب: فمن خلال نتائج التحليل والتوصيف يمكن معرفة المعارف والمهارات التي يفترض أن يكتسبها الفرد من التدريب، ومن جهة أخرى تبين طبيعة العمل ومكونات الوظيفة والتي على أساسها يمكن وضع خطة دقيقة للبرنامج التدريبي.

٥. تحسين نظم العمل: من خلال تقديم وصف شامل ودقيق لكل وظيفة، والخطوات المتبّعة في انجازها، يكون من اليسير إجراء التعديلات اللازمة على كل وظيفة من حذف أو دمج للخطوات، أو إعادة ترتيبها أو إدخال تحسيناتٍ عليها، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.

٦. أمن وسلامة الموارد البشرية: حيث تكشف نتائج التصميم والتحليل والتوصيف عن الممارسات والظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة، والاحتياجات الواجب اتخاذها لضمان سلامة الأفراد العاملين.

## ٢-٢-١-٤-٢ - تخطيط الموارد البشرية:

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض منها، وإيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، أي أنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى: تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة (زايد، ٢٠٠٣، ١٥٤). ويتم هذا النشاط بعد عملية تصميم وتوصيف الوظائف والأعمال، حيث تُعتبر مخرجات عملية التصميم والتحليل مدخلات لعملية تخطيط الموارد البشرية.

وتبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية (حمود، الخرشة، ٢٠٠٦، ٤٠) من خلال ما يلي:

١. يُعتبر التخطيط منطلقاً لإعداد برامج وسياسات الموارد البشرية في مجالات التعيين والتدريب والتطوير وغيرها.
٢. يهدف التخطيط إلى الحصول على القوى البشرية العاملة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز متطلبات الوظائف المختلفة.
٣. يُساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.
٤. الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل).
٥. يُساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى البشرية من خلال تخفيض التكاليف والوقت إلى أدنى حد ممكن.

## ٢-٢-١-٤-٣ - استقطاب الموارد البشرية:

ويُقصد بالاستقطاب البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، واختيار الأفضل منهم، ويمتد الاستقطاب ليشمل الوفاء باحتياجات ورغبات وقدرات المرشحين لشغل الوظائف، وبالتالي يوفر للمنظمة وللمتقدمين معاً لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم (عقيلي، ٢٠٠٥، ٢٧٣).

ويبرز دور الاستقطاب وأهميته في ظل الظروف التالية:

- أ- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي.
- ب- استبدال بعض القوى البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها.
- ج- حالة وجود ندرة في الموارد البشرية بوجه عام في سوق العمل أو في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.

والاستقطاب الجيد يحقق للمنظمة الفوائد التالية:

- أ- يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل.
- ب- يوفر الدعاية المناسبة للمنظمة بأنها المكان المناسب لهم للعمل.
- ج- إن نجاح عملية الاستقطاب يُعد الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعّالة. وتهدف عملية الاستقطاب (حمود، الخرشة، ٢٠٠٦، ٩١-٩٢) إلى:
  ١. تحديد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة.
  ٢. توفير العدد الكافي من المتقدمين بأقل تكلفة ممكنة.
  ٣. تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
  ٤. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة، وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

#### ٢-٢-١-٤-٤ - الاختيار والتعيين:

- بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة تأتي عملية الاختيار، والتي تُعتبر من أهم العمليات في سياسات التوظيف، حيث يتم بموجبها اختيار العاملين المؤهلين لإملاء الوظائف الشاغرة، ولذا فهي عملية تقييم لقدرات الأفراد، واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها.
- أي أنّ عملية الاختيار ما هي في الواقع إلا عملية غربلة المتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين، فالهدف الرئيسي لعملية الاختيار: هو تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة، ويتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار في المتقدمين للتوظيف عن طريق استخدام مجموعة من الاختبارات والمقابلات (عقيلي، ٢٠٠٥، ٣٠٨)، كما تهدف عملية الاختيار إلى:
١. ضمان اختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة المتقدمة للتعيين.
  ٢. تكوين قوة عمل منتجة وتتمتع بدرجة عالية من الرضا.
  ٣. تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد والقدامى في المنظمة.
- فالاختيار المبني على تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة يساعد في وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه.

#### ٢-٢-١-٤-٥ - تقويم الوظائف:

- تُعتبر عملية تقويم الوظائف (الموسوي، ٢٠٠٤، ١٤٧) الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، وذلك في ضوء واجباتها ومسؤولياتها والشروط المحددة لإشغالها.

وتهدف عملية التقويم تحديد أهمية كل وظيفة والأجر المناسب لها عن طريق تحديد درجة مالية مناسبة لها من بين الدرجات المالية المعمول بها في المنظمة، ويتوقف تحديد هذه الأهمية على واجباتها ومدى صعوبتها.

وتظهر أهمية عملية تقويم الوظائف من خلال النقاط التالية (الطائي، ٣٢٧، ٢٠٠٦-٣٢٨):

١. إنَّ الغرض الأساسي لعملية التقويم هو تحديد القيم النسبية للأعمال واعتماد هذا التقويم لتحديد هيكل وبرنامج الأجور والمرتبات، وبدون تطبيق نظام تقويم عادل ودقيق، فإنَّه من غير الممكن وضع نظام أجور مناسب.

٢. توفير العدالة والوضوح لنظام الأجور: حيث تسمح عملية تقويم الوظائف باعتماد أسس عادلة وواضحة لتحديد الأجور كونها تجعل الاختلافات في الأجور وفقاً لأهمية الوظائف وتعقيدها.

٣. المساعدة في القضاء على البطالة المقنعة: توفر عملية تقويم الوظائف وسيلة مهمة للتنبؤ إلى الوظائف التي لا تحتاجها المنظمة، حيث تساعد في التأثير على الوظائف ذات القيم الضعيفة للمنظمة لكونها لا تحقق فوائد لها، وهذا يساعد في شطبها من قائمة الوظائف.

٤. يوفر لإدارة المنظمة إمكانية تقويم كافة الأعمال التي ستحدث لاحقاً، وذلك من خلال توفر نظام متناسب وثابت نسبياً للتقويم.

٥. توفير أساس عقلائي لنظام الترقية: يساعد التقويم السليم للوظائف إلى إعطاء قيمة أعلى للوظائف الأكثر تعقيداً والتي تتطلب مؤهلات أكبر.

وتهدف عملية تقويم الوظائف (الطائي، ٣٢٨، ٢٠٠٦) إلى:

١. تحديد هيكل أجر رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظائف بالنسبة للمنظمة.

٢. العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديد ما في ضوء متطلبات كل وظيفة بمعنى إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه الفرد وما يستحقه من أجور.

٣. توفير المعلومات الواضحة والواقعية عن أوصاف ومحددات الوظيفة بهدف تسهيل مهمة تحديد العوامل التي تحتويها الوظائف وقياسها.

٤. إزالة الظلم الذي يصيب العامل نتيجة لعدم ربط الوظائف بطريقة سليمة.

وعند القيام بعملية تقويم الوظائف يجب الأخذ بالحسبان العوامل التالية، والتي تشكل أساس عملية

التقويم (زايد، ٢٠٠٣، ٣٩٨):

١. المسؤولية الوظيفية.

٢. المهارات الوظيفية.

٣. الجهد الوظيفي.

٤. ظروف العمل.

٥. الخبرات الوظيفية.

## ٢-٢-١-٤-٦- نظام دفع الأجور والحوافز:

يتوقف تحقيق الأهداف العامة للمنظمات على حسن وسلامة استخدام الموارد البشرية فيها، ولا يقتصر أداء الموارد البشرية على تخطيط واختيار وتدريب القوى العاملة، وإنما أيضاً على مقدار ونوع ما يدفع للعاملين من أجور وحوافز ومكافآت وخدمات، وغير ذلك من المزايا المادية الأخرى لقاء مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

## ٢-٢-١-٤-١- الأجور:

### أولاً- مفهوم الأجور:

ويُعرّف الأجر (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٤٥-٣٤٧) على أنه: التعويض الذي يحصل عليه الفرد مقابل نشاطه تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة، أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه العاملون من مبالغ نقدية، والتي تشمل العلاوات والبدلات التي تحدد لهم مقابل أدائهم لعمل ما خلال فترة زمنية (ساعة، يوم، شهر)، أما الأجر الحقيقي فهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي والذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي لإشباع حاجاته المتعددة.

وتستطيع المنظمة من خلال تطبيقها لنظام عادل للأجور تحقيق الأهداف التالية:

١. اكتساب الأفراد المؤهلين وذوي المهارات العالية.
  ٢. الإبقاء على الأفراد العاملين حالياً في المنظمة من خلال وضع وتحديد مستويات منافسة للدفع لما هو متوفر في المنظمات المماثلة.
  ٣. توفير العدالة في دفع الأجور بين الأفراد العاملين وفقاً للأهمية النسبية للوظيفة التي يشغلونها.
  ٤. تحفيز السلوك المرغوب فيه، حيث إنّ نظام الدفع لابد أن يعزز السلوك الإيجابي المرغوب فيه كالأداء الجيد والخبرة المتراكمة والمرتبطة بالعمل والولاء للمنظمة وتحمل المسؤوليات الاجتماعية.
  ٥. زيادة الرضا عن العمل والمنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.
  ٦. تقليل معدلات الدوران والغياب والتأخير ومعدلات الشكاوي والتظلمات من قبل الأفراد العاملين.
- ويتم تحديد الأجور بناءً على مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والإدارية.

### ثانياً- طرق دفع الأجور:

توجد طريقتان لدفع الأجور هما:

١. الدفع على أساس الزمن (الأجر الزمني).
٢. الدفع على أساس الإنتاج (الأجر بالقطعة).

## ١ - الدفع على أساس الزمن:

يتم احتساب الأجر على أساس (الموسوي، ٢٠٠٤، ١٤٥) المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله دون النظر إلى ما ينجزه هذا الفرد من إنتاج أو ما يقدمه من خدمة، حيث يتمثل المعيار الزمني بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وذلك بغض النظر عن الجودة.

وتُعد هذه الطريقة أكثر ملاءمة من غيرها في الحالات التالية:

١. في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، ومثالها وظائف الصيانة المتنوعة أو الوظائف الكتابية.

٢. عند عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، وعندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية إنتاج العامل.

٣. عندما يكون العمل مُعَرَّضاً لتوقفات لا دخل للأفراد فيها.

٤. في حال عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية إنتاج العامل أو وجود صعوبات في تحديد كمية الإنتاج. ومن مزايا هذه الطريقة:

١. تضمن للعامل دخلاً محدداً أو معروفاً.

٢. تضمن للمنظمة الحصول على نوعية عالية من الأداء.

٣. توفر سهولة احتساب وفهم لكيفية حساب الأجر من قبل الإدارة أو من قبل العاملين.

إلا أنه يؤخذ عليها (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٥٥) ما يلي:

١. عدم مراعاة قدرة وكفاءة العاملين في المنظمة.

٢. عدم إمكانية تحديد مقدرة العامل المميز عن العامل غير المميز.

٣. لا تشجع روح الابتكار والإبداع لدى الفرد العامل.

## ٢ - الدفع على أساس الإنتاج:

وتقوم هذه الطريقة (الموسوي، ٢٠٠٤، ١٤٦-١٤٧) على أساس ارتباط مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل مع كمية الإنتاج التي يحققها، فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر والعكس صحيح ويكون الأجر وفقاً لهذه الطريقة عبارة عن حاصل ضرب عدد القطع (أو عدد العمليات) في معدل أجر القطعة الواحدة (أو العملية الواحدة)، ويختلف معدل أجر القطعة باختلاف طبيعة ظروف العمل، وتُستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

١. الوظائف التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية، كوظائف الإنتاج.

٢. عندما يكون الإنتاج نمطياً يتميز بالتدفق المنتظم وعدم وجود أعطال كبيرة.

٣. الإنتاج الذي يمكن من ربط مجهود العامل بكمية إنتاجه.

٤. عدم تحكم العامل في مستوى الجودة.

٥. عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لملاحظة العمال.

وُتحقق هذه الطريقة عدة مزايا للفرد العامل وللمنظمة على حدٍ سواء (الفارس وآخرون، ٢٠٠٣، ٢٤٩).

- فبالنسبة للعامل يجد فيها وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته، وحثه على التفكير والإبداع في إيجاد أفضل السبل لرفع مستوى الأداء، وشعوره بعدالة الأجر كونه مرتبطاً مباشرةً بالجهد الذي يبذله.
- أما بالنسبة للمنظمة فيمكن أن تكون هذه الطريقة وسيلة ناجحة في زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض حجم النفقات، كما أنَّها تسهل حسابات التكلفة، حيث تعد الأجور نفقات متغيرة يتم تحميلها مباشرة على الوحدة من الناتج. ولكن يُؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

١. لا تُعد هذه الطريقة حافزاً للإدارة في إيجاد الوسائل الفعالة للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية. انطلاقاً من

مبدأ أن الكفاءة الإنتاجية ستصل إلى معدلات مرتفعة بصورة تلقائية على أساس ربط الأجر بالإنتاج.

٢. قد يؤدي تطبيق هذه الطريقة إلى زيادة الهدر في المواد والمستلزمات وتشغيل الآلات من قبل العمال بقصد تحقيق الأجر المرتفع.

٣. قد يشعر العاملون أنَّ هذه الطريقة لا تحقق العدالة المطلوبة في دفع الأجور، حيث يتباين الأداء تبعاً لمستويات الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات المستخدمة.

٢-٢-١-٤-٦-٢- الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٠٥) على أنَّها: مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً. ويمكن تعريفها بأنَّها: الفوائد التي يحصل عليها الفرد العامل في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين (بن عنتر، ٢٠١٠، ٦١).

ويُعرّف الباحث الحوافز بأنَّها: ما يحصل عليه الفرد نتيجة لقيامه بأعمال متميزة بما يكفل إشباع حاجاته وزيادة دوافعه للاستمرار بالأداء الجيد.

أولاً- أنواع الحوافز:

وللحوافز أنواعٌ متعددة منها:

١. الحوافز الايجابية والسلبية: فالحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، لأنَّها تتلاءم ورغبات العاملين، مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير (المجدوب، ٢٠٠٢، ٣٤٣). أما الحوافز السلبية: فهي ما يُدفع للعاملين نحو تجنب سلوكٍ معينٍ لا ترغبه المنظمة، وتتضمن أيضاً الحوافز المادية والمعنوية التي تنطوي على العقاب عند حصول موقفٍ معينٍ (حمود، الخرشة، ١٨٦، ٢٠٠٦).

٢. الحوافز المادية والمعنوية: فالحوافز المادية هي التي تُشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل المكافآت، العلاوة، الأجر الإضافي، وقد تكون حوافز مادية غير مباشرة مثل التغذية

الإسكان، المواصلات، القروض(أبو الكشك، ٢٠٠٦، ١٣٧)، أما الحوافز المعنوية فهي التي تساعد الفرد العامل وتُحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فيزيد من شعور العامل بالرضا عن عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومن أبرز أشكالها: شهادات التقدير، الأوسمة، تسمية العامل المثالي إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي، ترشيح العامل المتميز لدورات متقدمة.

٣. الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: فالحوافز الفردية تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية أو الإيجابية أو السلبية الموجهة لعامل معين دون غيره، وذلك نتيجةً لتصرف معين. وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة بما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد (المسلم، ٢٠٠٣، ٧٤-٧٥). أما الحوافز الجماعية: فهي التي تقدم للجماعة حيث تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق. إذ تؤدي إلى التكامل بين أعمال أفراد الجماعة (القيوتي، ٢٠٠٤، ٣٠٢).

#### ثانياً - أهداف الحوافز:

وتهدف الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (مجموعة خبراء بميك، ٢٠٠٧، ٦٩) منها:

١. زيادة إنتاجية العمل كمّاً ونوعاً.
٢. جذب القوى العاملة إلى المنظمة وتعميق الولاء والانتماء لديهم.
٣. تخفيض معدل دوران العمل: حيث إنّ ارتفاع هذا المعدل يشير إلى اختلال في المنظمة ويؤدي إلى نتائج سلبية كخسارة المنظمة لعناصرها الجيدة، واحتمال عدم تعويضهم، إضافةً إلى انتشار جو من القلق بين العاملين داخل المنظمة، حيث تستطيع المنظمة من خلال الحوافز الجيدة والموضوعية تلافي كل ذلك.

#### ٢-٢-١-٤-٧- التدريب وتنمية الموارد البشرية:

#### ٢-٢-١-٤-٧-١- مفهوم التدريب والتنمية:

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التنمية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات، ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

ويُنظر إلى التدريب والتنمية (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٣٧-٤٣٨) على أنّهما: عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، وتتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من البرامج المستمرة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة، وذلك من أجل تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية في الحاضر والمستقبل لرفع

كفاءتها الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى إمكانية تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل مهني جيد للأفراد العاملين فيها.

أي أنّ التدريب والتنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة التكيف معها.

## ٢-٢-١-٤-٧-٢ - أهمية التدريب والتنمية:

وللتدريب والتنمية أهمية كبيرة (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٣٩) باعتبار أنّ إمكانية استفادة العاملين في المنظمة من برامج التدريب والتنمية يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التالية:

١. رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل، وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية، إضافةً إلى إمكانية تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، الأمر الذي يساعد المنظمة على المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه.
٢. تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجال عملها.
٣. زيادة قدرة الموارد البشرية على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها مستقبلاً بدلاً من مقاومتها.
٤. زيادة المرونة في أداء أعمال المنظمة من خلال إمكانية تأدية الموارد البشرية لمهام ووظائف متنوعة حاضراً ومستقبلاً.
٥. توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال.

## ٢-٢-١-٤-٧-٣ - مراحل عملية التدريب:

### ١. تحديد الاحتياجات التدريبية:

إنّ الاحتياجات التدريبية (الفارس وآخرون، ٢٠٠٣، ١٨٧-١٨٨) هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية:

١. الحال التي يتضح فيها لإدارة الموارد البشرية أنّ الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه.
٢. الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات).

٣. الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانات التي يتم فيها أداء العمل مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية.

٤. الحال التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة.

٥. الحال التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية:

١. تحليل المنظمة: وذلك لتحديد أين سيتم التدريب في المنظمة أو القسم المحتاج للتدريب.

٢. تحليل العمليات: وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب وذلك لدراسة ماذا يجب أن يتسلم الفرد.

٣. تحليل الفرد: وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب وما هي المهارات التي يحتاج إلى تحسينها.

## ٢. تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، وتتضمن عملية تخطيط البرنامج التدريبي (عباس، علي، ٢٠٠٧، ١١٥) صياغة الأهداف التدريبية، تحديد محتوى التدريب، نوعه ومكانه، أسلوب التدريب المناسب لمستوى الأفراد، ومدة البرنامج التدريبي، واختيار المدربين للبرنامج التدريبي من ذوي الخبرة والكفاءة والتي يجب أن تتوفر فيهم الصفات التالية: الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس، ووضع موازنة تقديرية للبرنامج التقديري، وتأمين التجهيزات اللازمة لانجاز البرنامج .

ويتمّ التدريب إما أثناء العمل كالدوران بين الوظائف والمشاركة في أعمال اللجان، أو خارج العمل كالمحاضرات، والمؤتمرات، والندوات.

## ٣. تقويم البرامج التدريبية:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد فعالية البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف المحددة له، ويجب أن يشمل التقويم جميع مكونات العملية التدريبية من متدربين ومدربين، ومحتوى البرنامج التدريبي، مدة وتوقيت التدريب والوسائل والأساليب التدريبية المستخدمة. وتستخدم في عملية التقويم أدوات عديدة أهمها الملاحظة الشخصية والاستبيان والمقابلة الشخصية.

ويمكن أن يتم التقويم باستخدام (برنوطي، ٢٠٠٧، ٤٦١) أحد الوسائل التالية:

أ- آراء المشاركين: ويتم ذلك من خلال تصميم استبيان يوزع على المشاركين حول جوانب مختلفة من البرنامج كالفائدة النهائية، سلامة المواضيع وفائدتها، وكفاية المستلزمات.

ب- مدى التعلم المتحقق: ويمكن التأكد من ذلك إما من خلال قياس التغير في أداء المشاركين، أو بالاستفسار من رؤسائهم، ويصلح هذا الأسلوب لبرامج تهدف إكساب معارف ومهارات محددة بحيث يمكن قياس أداء الفرد فيها.

ج- تغيرات سلوكية متحققة: ويمكن التأكد من ذلك بمراقبة وملاحظة سلوك المتدرب.

د- تقارير الإنتاجية: وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على تقارير إحصائية.

## ٢-٢-١-٤-٨- الصحة والسلامة المهنية:

الصحة المهنية هي خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل، أما السلامة المهنية فهي حماية العاملين من إصابات ناتجة عن حوادث ذات صلة بالعمل. وإن توفير الصحة والسلامة المهنية في أي منظمة يُعد من الأمور المهمة (بن عنتر، ٢٠١٠، ٧٧-٧٨) للأسباب التالية:

١. التأثير المباشر للحوادث على أداء العاملين وإنتاجيتهم حيث تؤدي إلى تعطيلهم عن العمل.
٢. تأثير الحوادث على رضا العاملين، فآثر أي إصابة لا ينحصر على من تعرّض لها فقط بل على زملائه أيضاً.
٣. تأثير الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، بحيث تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث مصدراً لتقليل الإنتاجية.
٤. تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً. إذ إنّ الحوادث سبب إهدار للموارد البشرية والمادية.

## ٢-٢-٢- تحسين الأداء :

قبل الحديث عن تحسين الأداء لا بدّ من التعرف على أسباب ضعف الأداء لدى العاملين:

### ٢-٢-٢-١- أسباب ضعف أداء العاملين:

قد يؤدي العاملون أداءً ضعيفاً لعدة أسباب (الطائي، ٢٠٠٦، ٢٦٣) أهمها:

١. لا يعرف العاملون كيفية أداء العمل، لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
٢. يعتقد العاملون بأن أداءهم جيد، لأنّه لا أحد أشار خلاف ذلك.
٣. لا يعرف العاملون ماذا يفعلون، لأنّه لا أحد أعلمهم حول مسؤوليات عملهم، وقد يفترض المدير أنّ العاملين يعرفون أو يجب أن يعرفوا ما يتوقع منهم.
٤. لا يرى العاملون أنّ وظائفهم أساسية للمنظمة.
٥. للعاملين موقفٌ ضعيف تجاه مسؤوليات ووظائفهم، ويفتقرون إلى الحماسة للوظيفة.

### ٢-٢-٢-٢- مفهوم تحسين الأداء :

ويُقصد بتحسين الأداء: استخدام جميع المواد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، حيث يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربع التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة. حيث يؤكد توازن هذه العناصر أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار. ويُطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل للأداء (الخزامي، ١٩٩٩، ١١).

## ٢-٢-٣- إجراءات تحسين الأداء :

ويتم ذلك من خلال (عباس، ٢٠٠٦، ١٥٧-١٥٩) الخطوات التالية:

١. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، حيث لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري. إذ إنّ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في عملية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أنّ انخفاض الأداء عائد للعاملين أو لندرة الموارد المتاحة، أو لأسباب أخرى، كما يمكن تقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء كالفاعلية، والدوافع، والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، مثل نوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل... الخ. إنّ غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء، لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.
٢. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها. حيث يُساهم التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهةٍ أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
٣. الاتصالات المباشرة: إنّ الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنّة أو سلوكيات غير واضحة، وغيرها من تلك الإجراءات التي تعزز السلوكيات الايجابية وتُقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين.

### المبحث الثالث: إدارة الأداء

#### ٢-٣- إدارة الأداء :

#### ٢-٣-١ - مفهوم إدارة الأداء :

رأينا أنَّ الأداء هو سلوك يُراد منه بلوغ العامل أو فريق العمل للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، وباعتبار أنَّ السلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد المبذول، أي أنَّ السلوك يُمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات. وحيث يمكن تقويم الجهد بحد ذاته بعيداً عن النتائج. فقد يبدل فرد ما جهداً كبيراً لكنه لا يبلغ الهدف المخطط لأسباب خارجة عن إرادته. هذا ومن المهم تحديد ما إذا كان الهدف من قياس الأداء هو تقويم السلوك الفردي أو الجماعي أو تقويم نتائج هذا السلوك (مصطفى، ٢٠٠٤، ٣١٨-٣١٩)، وتقضي أساسيات الإدارة بوجود التخطيط السليم والتوجيه والتقويم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

١. هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يحدون عنه.

٢. هل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينحرف أداؤهم عنها.

ويمكن اعتبار إدارة الأداء كنظام استراتيجي متكامل حيث عُرِفَت (سلطان، ٢٠٠٣، ٣٠٦-٣٠٩) على أنَّها: عملية إستراتيجية متكاملة تُعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء والمنافسون والموردون والمنظمات الحكومية) لبلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة لأنَّها تهتئ تكاملاً رأسياً يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والعامل بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء. فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، إضافةً إلى ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقويم أداء وتحفيز وتخطيط للمسار الوظيفي نقلاً وترقيةً (Armstrong, 2000, 1-2)، وفي تعريف آخر مشابه عُرِفَت إدارة الأداء على أنَّها: مدخل استراتيجي متكامل يُسهم في تحسين أداء الأفراد العاملين في منظمة ما وتطوير قدراتهم ومهاراتهم فيما يكفل تحقيق المنظمة لأهدافها ويضمن استمرارية نجاحها في مجال عملها (Woods, 2003, 518)، كما يمكن تعريفها على أنَّها: العملية التي يتأكد من خلالها المدراء أنَّ نشاط العاملين ومنتجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة، وتُعتبر إدارة الأداء أمراً جوهرياً لكسب مزايا تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة (A Noe, 2000, 276).

ويُعرف الباحث إدارة الأداء في المشافي الحكومية بأنَّها: نظام متكامل يحتوي على مجموعة من الإجراءات والتدابير الهادفة لتحسين بيئة العمل وسلوك العاملين فيها، والتي من خلاله يتم العمل على تطوير أدائها.

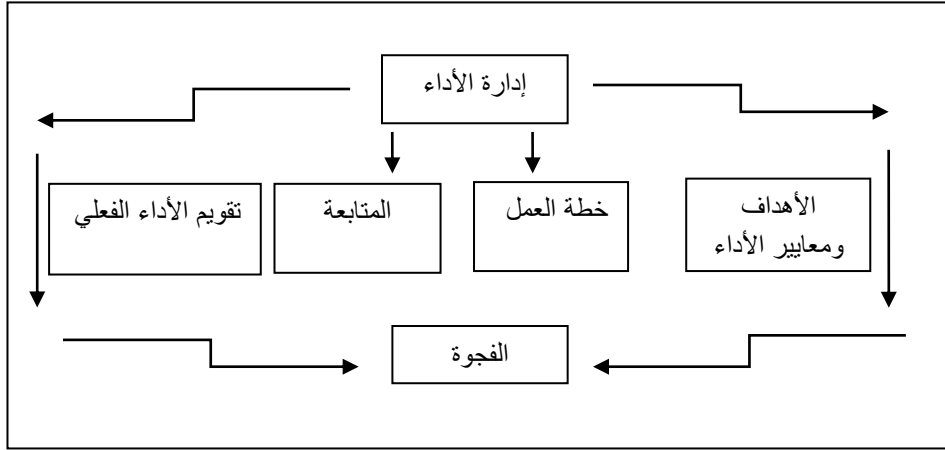
هذا وتشمل إدارة الأداء القيام بالإجراءات التالية:

١. تصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن نطاق العمل.

٢. تتابع الأداء دورياً.

٣. تُقَيِّمَه لتحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط وبين الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة (انحرافات) عن الأداء المستهدف فهي تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

شكل رقم (٢) نموذج لإدارة الأداء :



المصدر: مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ٢٠٠٤، ص ٣١٨.

## ٢-٣-٢- أهمية إدارة الأداء :

تسعى المنظمات إلى تطبيق إدارة الأداء، وذلك للأسباب التالية (Pine,2005,2):

١. ضمان معاملة عادلة لجميع العاملين: وذلك عن طريق تحديد مهام وواجبات العمل بشكل واضح وضمان إيصالها للموظفين بشكل سليم.
٢. تعزيز روابط التعاون بين المدراء والعاملين، باعتبار أن إدارة الأداء تساهم في انجاز العمل من خلال الفهم المتبادل لتوقعات الأداء، إضافة إلى التعاون الدائم والاحترام المتبادل بين الرئيس والمروؤوس.
٣. إن إدارة الأداء تساهم في تحسين الأداء من خلال ربطها الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تعريف العامل بالعمل المنجز بشكل جيد، وتزويده بالتغذية العكسية التي من خلالها يتم التحديد الدقيق لمجالات التطوير، كما أنها تعمل على تشجيع ودعم فرص التنمية والتطوير المهني.

## ٢-٣-٣- عناصر إدارة الأداء :

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المُحقَّق للغرض المطلوب منه يتطلب توفر (السلمي، ٢٠٠١، ١٢٥) العناصر التالية:

١. تصميم العمل بطريقة سليمة، مما يساعد على تحديد الأداء المطلوب، وطريقته، والنتائج المتوقعة حين إتمام التنفيذ.
٢. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، ومعدات، ومعلومات، وغير ذلك من الموارد التي يتطلبها تنفيذ العمل بشكل سليم.
٣. تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل ومتطلبات التنفيذ السليم.

٤. توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء، وأهدافه، والمعدلات المحددة، ومستويات الجودة، ومعايير تقييم النتائج.
  ٥. متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أو الأفراد أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ، وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
  ٦. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة.
- ولضمان قيام نظام إدارة أداء ناجح لا بد من توافر شرطين أساسيين هما:
- أولاً- المعرفة بمهمة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية:

وذلك بعد إدراك مهمة المنظمة ورؤيتها يقوم التخطيط الاستراتيجي بالسماح للمنظمة بالتعريف عن غرضها أو أسبابها بشكل واضح، وذلك لإيجاد الأهداف المطلوبة تحقيقها في المستقبل، والاستراتيجيات الممكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف. ويؤدي الغموض في اتجاهات المنظمة والعلاقة بين مهمة المنظمة والاستراتيجيات ومهمة الوحدة إلى عدم تحديد الاحتياجات الخاصة لكل عامل، الأمر الذي يعيقه في الأداء والانجاز، مما يؤدي إلى فشل المنظمة للوصول إلى ما تصبو إليه.

ثانياً- الحاجة إلى توفير معرفة وظيفية جيدة: والتي تتركز من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما هي المهام التي يتوجب القيام بها، وكيف ينبغي أن نقوم بها.

ويتم ذلك من خلال تحليل العمل وهي: العملية التي من خلالها يتم تحديد المكونات الرئيسية لعمل ما متضمنة النشاطات، المهام، المنتج، الخدمات، العمليات... الخ.

فتحليل العمل شرط أساسي لأي نظام إدارة أداء، ومن دونه يصبح من الصعب فهم كيفية تحديد الواجبات المطلوبة لعمل محدد، ولا يعرف العامل ما الذي يجب أن يفعله، وبالتالي عدم معرفة المتطلبات الواجب تحقيقها وكيفية أدائها.

## ٢-٣-٤ - خصائص إدارة الأداء:

وتتميز إدارة الأداء بعدة صفات (Armstrong, 2006, 3) أهمها:

١. إن إدارة الأداء عملية مخططة مستمرة مرنة تعتمد على التعاون بين المدراء والعاملين لتحقيق النتائج المطلوبة.
٢. تركز على المراجعة المستمرة والدائمة للأداء وتحسينه تدريجياً وعلى ما يحققه من نتائج.
٣. تقوم إدارة الأداء بالتركيز بشكل كبير على الجوانب التنموية من خلال استمرارية تدفق التوجيه والتغذية العكسية.
٤. تركز بشكل أساسي على تنمية الأداء الفردي من منطلق أن تطوير الأداء الفردي سينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي لفرق العمل وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

يمكن تحديد أهداف إدارة الأداء (A Noe,2000,279-280) كما يلي:

١. **الهدف الاستراتيجي:** ويتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف العمل الإستراتيجية من خلال الربط بين الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ومميزات العاملين الضرورية لتطبيق الإستراتيجية، ثم تطوير أنظمة القياس والتغذية العكسية التي تساعد العاملين في استخدام قدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة. ولتحقيق أغراض هذه الإستراتيجية يجب أن يكون النظام مرناً لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات يؤدي هذا إلى تغيير الاستجابة في السلوكيات (المرسي، ٢٠٠٦، ٤٠٧).

٢. **الهدف الإداري والتطويري:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء وخاصةً تقويم الأداء (كما سنرى في الفصل القادم) في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل الترقية، تعديل الراتب، الاحتفاظ أو إنهاء خدمات العاملين، التسريح وغيرها.

أما **الهدف التطويري** يتم من خلال تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي العاملون عملهم بطريقة جيدة من خلال التغذية العكسية من أنظمة الأداء، والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، كذلك على إدارة الأداء تحديد أسباب الضعف، وهل يرجع إلى قصور في المقدرة أو التحفيز أو علاقات العمل وغيرها.

٣. **الهدف المعلوماتي (الإعلامي):** إنَّ نظام إدارة الأداء يُعد أداة تواصل هامة من خلال تعليم العاملين كيفية العمل، وتزويدهم بالمعلومات عن المجالات التي تحتاج للتطوير، كذلك يُزود المنظمة بالمعلومات فيما يتعلق بالتوقعات المستقبلية للمنظمة، وما هي أهم الخصائص المطلوبة للعمل بحسب اعتقاد المشرف (Aguinis,2005,13).

٤. **الهدف التنظيمي:** الهدف الرابع من أنظمة إدارة الأداء هو التزويد بالمعلومات لتصبح مستخدمةً في خطط الموارد البشرية، بالإضافة إلى إمكانية توقع وتلبية الحاجات الطارئة والتي تسمح لها أيضاً أن تُقرر وتُحدد الأولويات، وأن تُوزع الموارد البشرية بحيث يُقدم كل منهم أفضل ما لديه. والعنصر الأساسي لأي مخطط للموارد البشرية هو بمثابة جرد للمقدرات، والتي تعد معلومات للمصادر الحالية كالمهارات والمقدرات وإمكانية الترويج وغيرها ... .

فأنظمة إدارة الأداء هي الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها تقدير وجمع المقدرات، ولا يمكن أن تتم هذه العملية في حال عدم وجود أنظمة إدارة أداء جيدة.

٥. **الهدف التوثيقي:** حيث تسمح نظم إدارة الأداء للمنظمة بأن تجمع المعلومات المفيدة التي من الممكن استخدامها في الأغراض التوثيقية، وخاصةً في توثيق القرارات الإدارية الهامة.

مما تقدم نجد أنّ نظام إدارة الأداء الفعّال هو الذي يقوم بربط نشاطات العاملين مع أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتوفير معلومات صالحة ومفيدة لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وتزويد العاملين بالتغذية العكسية الضرورية والمفيدة (A Noe,2000,280).

والجدول التالي يمثل ملخصاً لأهداف نظام إدارة الأداء:

جدول رقم (٢): أهداف إدارة الأداء

| الهدف       | الغاية منه                                                                              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| الإستراتيجي | للمساعدة على تحقيق الأهداف العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية                           |
| الإداري     | لتقديم معلومات صحيحة ومفيدة لاتخاذ القرارات الإدارية بشأن العاملين                      |
| الإعلامي    | لاطلاع العاملين حول كيفية انجاز العمل وحول توقعات المنظمة والمشرف                       |
| التموي      | السماح للمديرين بتوفير التدريب للموظفين                                                 |
| التنظيمي    | توفير المعلومات لاستخدامها في تخطيط العمل وتخصيص الموارد البشرية                        |
| التوثيقية   | لجمع المعلومات المفيدة لاستخدامها في أغراض مختلفة (تطوير الاختبارات والقرارات الإدارية) |

## ٢-٣-٦- نتائج إدارة الأداء:

- إنّ تطبيق نظام إدارة الأداء في المنظمات يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية (السلمي، ٢٠٠١، ١٢٦) منها:
١. تحسين الإنتاجية والأداء وفقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات، وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
  ٢. تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح، وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
  ٣. تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها، وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين (العملاء)، وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.
  ٤. إنّ إدارة الأداء نظام يساعد العاملين على إنقار العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام يهدف للوصول إلى أكبر إنتاج فقط أو أفضل خدمة.
  ٥. يساعد على تنمية قدرات ومهارات العامل أكثر من كونه نظام للمساءلة والمحاسبة.

## ٢-٣-٧- المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعّال:

يُحقق نظام إدارة الأداء الفعّال مجموعة من المزايا للمنظمة وللعاملين على حدٍ سواء تسمح بتكوين ميزة تنافسية في مواجهة المنافسين، وتتلور أهم تلك المزايا (السلمي، ٢٠٠١، ١٣٠) في:

## ٢-٣-٧-١- مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة:

١. تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
٢. يُعدُّ آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
٣. يُعدُّ آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.

٤. يُعدُّ أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
٥. يؤدي إلى توفير النفقات ومنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.

#### ٢-٣-٧-٢ - مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين:

١. توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقويم والمحاسبة عن الأداء.
٢. إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
٣. تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
٤. توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لهم، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
٥. العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

#### ٢-٣-٨-٢ - تحديات إدارة الأداء :

تواجه إدارة الأداء مجموعة من التحديات والصعوبات على صعيد المدراء والعاملين على حدٍ سواء :

#### ٢-٣-٨-١ - تحديات تتعلق بالمدراء :

غالباً ما يعارض المدراء تطبيق إدارة الأداء (باكال، ٢٠٠٦، ٤٠) وذلك للأسباب التالية:

١. عدم توفر الوقت الكافي لديهم.
٢. غالباً ما يكون المدراء غير مدربين على التوجيه والإرشاد.
٣. عدم توفر المهارات اللازمة لإدارة الأداء.
٤. عدم الرغبة في مواجهة العاملين في حال كانت نتائج التغذية العكسية سلبية.

#### ٢-٣-٨-٢ - تحديات تتعلق بالعاملين:

وتتمثل هذه التحديات بمقاومة العاملين لإدارة الأداء وذلك نتيجةً (Bersin, 2008, 28) للأسباب التالية:

١. تركيز المنظمات على التقويم بشكلٍ أساسي.
٢. غالباً ما تكون التغذية العكسية سلبية.
٣. عدم قدرة المدراء من وجهة نظر العاملين بإيصال النتائج السلبية عن أدائهم بالشكل الملائم.
٤. شعور العاملين بالفشل بدرجة أكبر من شعورهم بإمكانية التقدم الوظيفي.
٥. عدم قدرة الإدارة على التعامل مع الأداء الضعيف، الأمر الذي يؤدي إلى استياء العاملين.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل إدارة الأداء والعوامل المؤثرة عليه، حيث وجدنا أن الأداء عبارة عن الجهد المبذول من قبل العامل خلال تأديته لمهام ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويتكوّن هذا الأداء من عدة عناصر تساهم معاً في تشكيل أدائه كالمعرفة بمتطلبات العمل، ونوعية العمل وكمية العمل المنجز.

وتُحدد درجة هذا الأداء من خلال بعض المحددات التي تشكّل فيما بينها الإطار الذي يقع ضمنه الأداء كالدافعية والخصائص الفردية، ويُعتبر السلوك الإنساني المحدد الأساسي للأداء الوظيفي، وهو حصيلة التفاعل بين طبيعة العامل ونشأته والموقف الذي يواجهه، حيث يجب أن يقوم العامل بهذا الأداء بكفاءة وفاعلية فالكفاءة هي قدرة العاملين على القيام بالأعمال المسندة إليهم بأقل زمن وجهد وبأقل موارد ممكنة، أما فاعلية الأداء فهي عبارة عن قدرة العاملين على القيام بالمهام والواجبات المناطة بأعمالهم وفقاً لمعايير الأداء المحددة مسبقاً بما يحقق أهداف المنظمة وتقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة. ويؤدّي العامل عمله وفقاً لمعيار الأداء وهو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يُتوقع أن يصل إليها العامل أثناء تأديته لعمله ويتضمن معايير تصف الجودة والكمية والوقت والإجراءات الإدارية.

ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل منها ما هو داخلي كقدرات ومهارات العاملين، ومنها ما هو خارجي كالظروف الاقتصادية والعلاقة مع الآخرين، ويُعتبر المناخ التنظيمي من أهمّ العوامل (الداخلية) التي تؤثر على الأداء باعتباره البيئة المحيطة التي يعمل ضمنها العامل، فإذا كانت هذه البيئة جيدة وسليمة، فإنّ ذلك يدفع بالأداء نحو الأمام والعكس صحيح.

هذا ويتم كل ذلك من خلال إدارة الأداء التي تُعتبر بمثابة النظام التي يتّم من خلاله التحكم بالأداء وتوجيهه نحو الأفضل من خلال متابعته ومراقبته وتصحيح الانحرافات، وتوفير كل ما يلزم، وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وتتصف إدارة الأداء بأنّها عملية مخططة ومستمرة مرنة كما أنّها تركز على المراجعة المستمرة والدائمة للأداء.

ويجب على المنظمات أن تسعى إلى تطبيق إدارة الأداء لما لها من أهمية كبيرة كونها تضمن معاملة عادلة لجميع العاملين، وتُعزز روابط التعاون بين المدراء والعاملين، إضافةً إلى مساهمتها في تحسين الأداء من خلال ربطها الأهداف الفردية للعاملين مع أهداف المنظمة.

هذا وتعدّ وظيفة تقويم الأداء الوسيلة التي من خلالها تقوم إدارة الأداء بتنفيذ كل ذلك.

## هوامش الفصل الثاني:

١. الطائي، يوسف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الوراق للنشر، ط٢٠٠٦، ١.
٢. حبش، فوزي، الوظائف العامة وإدارة شؤون العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١.
٣. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقويم إلى التحسين، تقويم الأداء، ج١، القاهرة، مكتبة ابن سينا، ١٩٩٩.
٤. هلال، محمد عبد الغني، مهارة إدارة الأداء، ط٢، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦.
5. Aguinis, Herman, Performance Management, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
٦. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، مرجع سابق.
٧. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠.
8. Mathis R, Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> ed, Singapore, 2004.
9. Grote, Dick, The Performance Appraisal, Question and Answer, Book American Management Association, 2002.
10. Sonnentag, Sabine, Psychological Management of Individual Performance, John Wiley & Sons Ltd, Technical University of Braunschweig, Germany, 2002.
١١. العكران، ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤.
١٢. بوحنية، قوي، الإمام، سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العملية للإدارة م(١)ع(١)، الرياض، الجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦.
١٣. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، لم تحدد سنة النشر.
١٤. هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦.
15. Aguinis, Herman, I bid.
١٦. الفارس، سليمان، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، دمشق، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٣.
١٧. الحربي، خديجة أحمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٥.
18. Kirkpatrick, Donald L, Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, American Management Association, USA, 2006.
١٩. هلال، محمد عبد الغني، مرجع سابق.
20. Kirkpatrick, Donald L, I bid.
٢١. هلال، محمد عبد الغني، مرجع سابق.
٢٢. الجريسي، عبد الرحمن بن محمد، إدارة الوقت من منظور إسلامي، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠.
٢٣. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الجامعة الأردنية، دار وائل، ط٢، عمان، ٢٠٠٧.
٢٤. زويلف، إدارة الأفراد، منظور كلي مقارنة، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ١٩٩٣.

٢٥. العكران، ناصر، مرجع سابق.
٢٦. غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠.
٢٧. المغربي، كامل، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض، مطابع ألفا، ١٩٩٨.
٢٨. جاكسون جون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزق، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨.
٢٩. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٨.
٣٠. هلال، محمد عبد الغني، مرجع سابق.
٣١. الشمري، فهد عائض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري الرياض، جامعة نايف، ٢٠٠٠.
٣٢. رسمي، محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.
٣٣. العيسى، غزيل، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٩٦.
٣٤. الشمري، فهد، مرجع سابق.
٣٥. العديلي، محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
٣٦. الحسان، عيسى عويس مفاح، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة آل البيت، ١٩٩٩.
٣٧. اللعيد، عبد المحسن فالح، بناء وتطوير التنظيم الإداري، رسالة معهد الإدارة ج(٥٠)، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٣.
٣٨. فليح، فاروق عبده، عبد المجيد، محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.
٣٩. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٤٠. علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة العبيكان، دار جدة للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠٠٠.
٤١. فليح، فاروق عبده، عبد المجيد، محمد، مرجع سابق.
٤٢. علاقي، مدني عبد القادر، مرجع سابق.
٤٣. فليح، فاروق عبده، عبد المجيد، محمد، مرجع سابق.
٤٤. الفارس، سليمان، وآخرون، مرجع سابق.

٤٥. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٤٦. عبد الباقي، صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٤٧. غربي، علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر، ط٢٠٠٧، ١.
٤٨. زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
٤٩. حمود، خضير، الخرشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٦.
٥٠. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، ط١، ٢٠٠٥.
٥١. حمود، خضير، الخرشة، ياسين، مرجع سابق.
٥٢. عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق.
٥٣. الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ط٢٠٠٤، ١.
٥٤. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٥٥. زايد، عادل، مرجع سابق، ٢٠٠٣.
٥٦. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٥٧. الموسوي، سنان، مرجع سابق.
٥٨. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٥٩. الموسوي، سنان، مرجع سابق.
٦٠. الفارس، سليمان، وآخرون، مرجع سابق.
٦١. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٦٢. بن عنتر، عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس-الأبعاد-الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، ٢٠١٠.
٦٣. المجدوب، فاروق، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات العلي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٢.
٦٤. حمود، خضير، الخرشة، ياسين، مرجع سابق.
٦٥. أبو الكشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريد للنشر، عمان، ٢٠٠٦.
٦٦. المسلم، سلمان بن ناصر، السلوك الوظيفي المهني، منهج تطوير المهارات، ط١، الرياض، ٢٠٠٣.
٦٧. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤.
٦٨. مجموعة خبراء بميك، تقويم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، القاهرة، ٢٠٠٧.
٦٩. عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق.
٧٠. الفارس، سليمان، وآخرون، مرجع سابق.
٧١. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، ط٣، ٢٠٠٧.
٧٢. بزنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.

٧٣. بن عنتر، عبد الرحمان، مرجع سابق.
٧٤. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٧٥. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، مرجع سابق.
٧٦. عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط٢، ٢٠٠٦.
٧٧. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ٢٠٠٤.
٧٨. سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٣.
79. Armstrong, Michael, Performance Management, Key-strategies and practical guidelines, second ed, keygan Paul Page, London, 2000.
80. Woods, Peter, Performance Management of Australia and Singaporean Expatriates, International Journal of Manpower, VOL.24, NO. 5, 2003, MCB UP Brisbane, Australia.
81. A NOE,....{etal}, Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage, 3<sup>rd</sup> ed, 2000.
82. Pine, Gail,....{etal}, A Guide To The State Performance Management System, Vermont, 2005.
٨٣. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١.
84. Armstrong, Michael, Performance Management, Key -strategies and practical guidelines 3rd edition, Michael Armstrong London & Philadelphia, 2006.
85. A Noe....{et al}, I bid.
٨٦. المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
87. Aguinis, Herman, I bid.
88. A Noe....{et al}, I bid.
٨٩. السلمي، علي، ٢٠٠١، مرجع سابق.
٩٠. روبرت باكال، ترجمة موسى يونس، تقويم الأداء، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠٦.
91. Besrin, Josh, The Modern Approach To Performance Management, Besrin & Associates, September, 2008.

## الفصل الثالث

### عملية تقوير الإكالة الوظيفية

### ٣-١- مفهوم وأهداف تقويم الأداء :

#### ٣-١-١- مفهوم تقويم الأداء :

تُعدُّ عملية تقويم الأداء في المنظمات أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مستوى أداء العاملين الحالي، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات. والتقويم لغةً هو: التعديل والإصلاح وإزالة الاعوجاج أو قد يعني تبيين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما يشابهه من أشياء، أما اصطلاحاً فإن التقويم يُشير إلى الحكم الموضوعي على العمل. وعملية تقويم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها مثل تقدير الأداء، ومراجعة الأداء فإنّها لا تخرج عن كونها وسيلة تُمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجباته (أبو شيخة، ٢٠١٠، ٣٣١).

وقد تعددت تعريفات تقويم الأداء باختلاف وجهات نظر الباحثين فقد عرّف تقويم الأداء على أنّه: تقريرٌ دوريٌّ يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المناطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، ومعالجة هذا الضعف وتدعيم جوانب القوة (صالح، ٢٠٠٤، ١٣٧).

ومنهم من اعتبر التقويم نظاماً رسمياً يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم خلال فترة زمنية معينة، وتنفذ هذه العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا (ماهر، ١٩٩٩، ٢٨٤)، وفي السياق ذاته عرّف تقويم الأداء بأنّه: نظام رسمي محدد للعامل لتحديد الدرجة التي من خلالها يؤدي العامل عمله على نحو فعال (Denisi، 2008، 318)، كما عرّف تقويم الأداء (S.Khanka, 2005, 344) على أنّه: طريقة نظامية للحكم على كفاءة العامل في تأديته للمهام المطلوبة منه، وهو يساعد في التعرف على العامل الذي يؤدي مهامه بشكل جيد من العامل الذي لا يؤديها بهذا الشكل، ومن ثم الأسباب الكامنة وراء هذا الأداء الضعيف، وفي هذا الإطار يرى الطائي أنّ تقويم أداء العاملين (الطائي، ٢٠٠٦، ٢٦٦) عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل قياس كفاءة الأداء. حيث يُعرّف التقويم بأنّه: تلك العملية التي تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلّد مناصب أعلى مستقبلاً، ويؤيد هذه الاتجاه الخزامي بتعريفه تقويم الأداء (الخزامي، ١٩٩٩، ٢١) بأنّه: عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا العامل أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل حيث يكون له أثاره الإدارية والقانونية.

كما عرّف تقويم الأداء على أنّه: الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حكم موضوعي حول مستوى كفاءة الفرد بالنسبة لما تتطلبه منه وظيفته الحالية، وقدراته المستقبلية في النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى

أعلى، وذلك على أساس الأعمال التي أنجزها في فترة معينة، وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه (علام، ٢٠٠٩، ٢٣٥).

وهناك من يرى في تقييم الأداء بأنه: إصدار حكم عن أداء العاملين وسلوكهم في العمل، وإنّ هذا الحكم يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم وفصلهم وتنزيل درجتهم ونقلهم والزيادة أو التخفيض في رواتبهم أو إدخالهم برنامج تدريبي، وعليه فإنّ تقييم الأداء يعد قراراً إدارياً ينعكس على العاملين (السهلاني، ٢٠٠٥، ٩). من خلال استعراض التعريفات السابقة نجد أنّ مضمون تقييم الأداء يشمل:

١. قياس أداء الأفراد العاملين.

٢. تحديد فيما إذا كان الأداء متوافقاً مع مهمات وواجبات الوظيفة أم لا.

٣. التقييم عملية مستمرة أثناء قيام الأفراد العاملين بأدائهم وبعده.

٤. اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ويُعرّف الباحث تقييم الأداء في المشافي الحكومية على أنّه: تلك العملية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للتأكد من أنّ الأداء يسير بالشكل الصحيح من جهة، وأنّ الخدمة المقدمة تتناسب مع توقعات المشفى من جهة أخرى، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح القصور إن وجد بالشكل الذي يحقق تطلعات مستقبل الخدمة، والتي من خلالها يستطيع المشفى (المنظمة الصحية) تحقيق أهدافها الرئيسية من جهة أخرى.

### ٣-١-٢ - أهداف تقييم الأداء :

إنّ الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوكهم وأدائهم في المنظمة، وذلك أنّه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٤٢).

ولذلك فإنّ المعلومات الناجمة عن التقييم يمكن الاستفادة منها في:

١. المساعدة في تشخيص المشاكل التنظيمية: وذلك من خلال معرفة نظام تقييم الأداء لحاجات التدريب والمعلومات والقدرات والمهارات والصفات المطلوبة في العاملين، بالإضافة إلى تفريقه بين الأداء الفعّال وغير الفعّال (Wayne, 1995, 275).

٢. تقديم تغذية عكسية للعاملين يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء. حيث يُمثل تقييم الأداء بالنسبة للعاملين مصدراً قيماً للمعلومات اللازمة لتحديد خطط التنمية المستقبلية الخاصة بكل منهم. ذلك أنّ تحديد جوانب الضعف والقوة والاحتياجات التدريبية يُمكن العاملين من معرفة مدى التقدم الذي حققوه، وتحديد الجوانب التي يكون فيها التدريب مفيداً، إضافةً إلى رسم معالم خطط التنمية المستقبلية لهم، إذ لا يعرف العاملون دائماً الجوانب التي يجب عليهم تطوير أنفسهم فيها ولا كيف يفعلون ذلك.

ولهذا على المدراء ألا يتوقعوا أيّ تحسّن في أداء العاملين ما لم يكونوا مستعدين لتقديم تغذية عكسية قيمة لهم (فتوح، ٢٠٠٩، ٤٥٥).

٣. المساعدة على بناء برامج التدريب اللازمة لتطوير أداء العاملين، حيث تُبين نتائج تقويم أداء العاملين مواطن الضعف والقصور في أدائها التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة التي بواسطتها تتم معالجة جوانب الضعف هذه.

٤. المساعدة على وضع نظامٍ عادلٍ للحوافز، حيث تتم مكافأة العاملين كلّ حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، ويرفع من درجة الرضا الوظيفي حيث يشعرون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب.

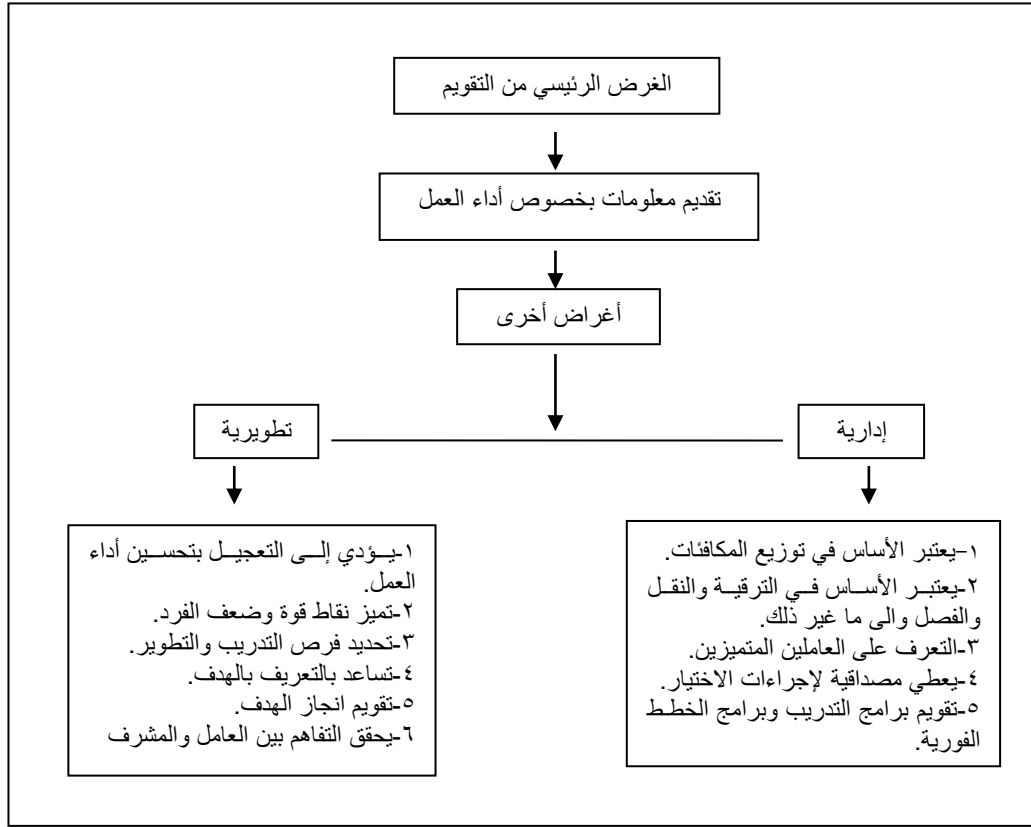
٥. تقديم تبريراً رسمياً وقانونياً للقرارات الوظيفية (ترقية، نقل، ندب، إنهاء الخدمة): فالترقية تعني تغييراً وتوسيعاً في مسؤوليات العامل مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة، حيث تُوفر نتائج التقويم معلومات دقيقة لتحديد فيما إذا كان المرشح يتمتع بالمؤهلات المطلوبة، كذلك يساعد التقويم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في الموارد البشرية داخل المنظمة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو بالاستغناء عن بعض الأفراد (برنوطي، ٢٠٠٧، ٣٧٩).

٦. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية ورسم سياسات الاختيار والتعيين وبيان مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقويم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم، فإذا كانت هذه المعدلات عالية فإنّه يُعد دليلاً على نجاح سياسات الاختيار والتعيين، أما إذا كانت ضعيفة فهذا يعني فشل المنظمة في رسم سياسات الاختيار والتعيين، ويجب عليها أن تتخذ طرقاً مختلفة كلياً في توظيفها المستقبلي وفي نشاطات اختيارها. وهذا الاحتمال لا يظهر في حال كان جميع العاملين يقومون بعمل ممتاز (Denisi, 2008, 319).

٧. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون.

٨. تنمية المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، حتى يستفيدوا من فرص التقدم المتاحة أمامهم (سلطان، ٢٠٠٣، ٢٩٥).

شكل رقم (٣): أهداف استخدام عملية تقويم الأداء



Source :Scott, Snell, George, Bohlander, Human Resource management, Mason OH Thomson, 2007,p333.

### ٣-٢- أسس نظام التقويم الفعال وخصائصه:

#### ٣-٢-١- أسس نظام التقويم الفعال:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التقويم الفعال لأداء العاملين، كما يراها جاكسون (Jackson,2006,322) فيما يلي:

١. تحليل العمل لمعرفة أهمية الواجبات والمهام المطلوب تقديمها لتطوير نظام عملية تقويم الأداء. وهنا يجب الاعتماد على بطاقة وصف العمل والوظيفة لمعرفة العناصر المراد قياسها، والهدف من عملية التقويم.
٢. استخدام معايير ومفاهيم موضوعية وموحدة لقياس وتقويم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقويم.
٣. الاعتماد على أكثر من مقياس لضمان عدم التحيز.
٤. توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يُتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقويم أداء المرؤوسين، وكذلك نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
٥. إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يُسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، وعلى المرؤوسين إدراك فاعليتها في تنميتهم الذاتية.

٦. استقاء المعلومات عن العاملين من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل العامل نفسه ورئيسه المباشر، وعندما يتم التقويم يمكن الاعتماد على آراء المرؤوسين، وذلك دون الاستماع إلى بعض الآراء التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقويم.

٧. يجب أن يُعطى العاملون فرصة لإعادة النظر في تقويماتهم وتوضيح انجازاتهم، وذلك من خلال مقابلة التقويم كما سيرد لاحقاً، أو من خلال عرض تقويم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من أخطاء في التقويم (مصطفى، ٢٠٠٤، ٣٢٠-٣٢١).

### ٣-٢-٢ - خصائص نظام تقويم الأداء الفعال:

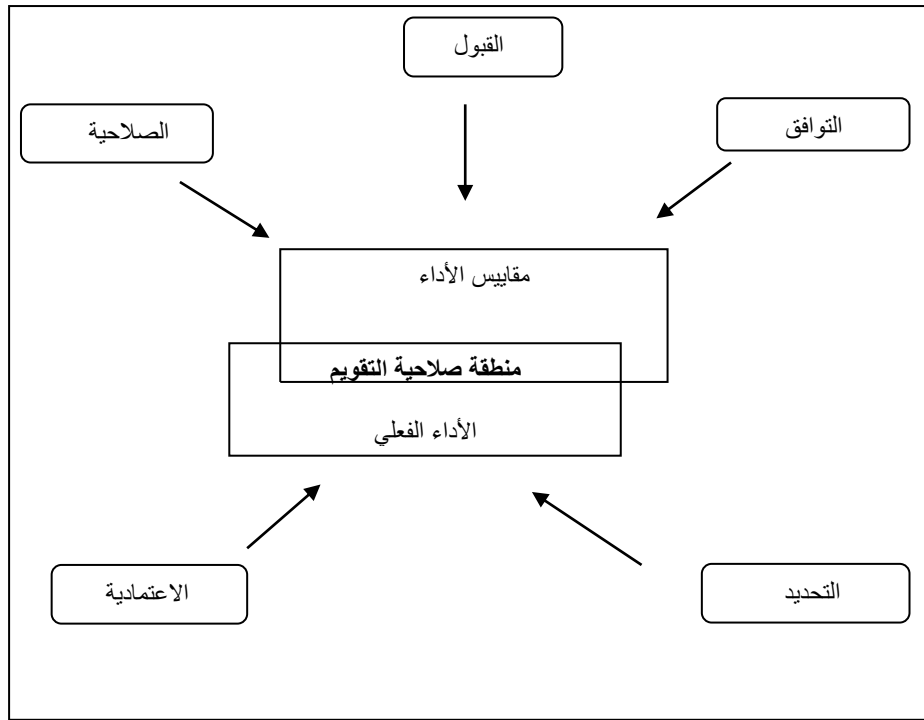
إنّ نظام التقويم الناجح يجب أن يتمتع (المرسي، ٢٠٠٦، ٤١٠-٤١١) بالخصائص التالية:

١. النوعية (الخصوصية): النظام الجيد يجب أن يكون مُحدداً، وينبغي تقديم معلومات مفصلة وتوجيهات ملموسة للعاملين حول ما هو متوقع منهم وكيف يمكن تلبية هذه التوقعات.
٢. التعريف بكل من الأداء الفعال وغير الفعال: ينبغي أن يوفر نظام تقويم الأداء المعلومات اللازمة للتعريف بكل من الأداء الفعال وغير الفعال، وينبغي أن يسمح للنظام بالتمييز بين السلوكيات والنتائج الفعالة وغير الفعالة.
٣. الموثوقية (الاعتمادية): النظام الجيد يجب أن يشتمل على تدابير الأداء المتسق الخالي من الأخطاء. على سبيل المثال إذا قدم اثنان من المشرفين تقويماً للعامل نفسه وبأبعاد الأداء ذاتها ينبغي أن يكون التقويمان متماثلين.
٤. القبول والإنصاف: فالنظام الجيد هو النظام الذي يلقي القبول من جميع المشاركين، وأن يُنظر إليه باعتباره نظام عادل، فإذا كان هناك تناقض بين العمل والتقويم والمكافآت، فمن المرجح أن يُعتبر نظام التقويم نظاماً غير عادل.
٥. الشمولية: فالأنظمة الجيدة تشمل مدخلات من مصادر متعددة على أساس مستمر، كما أنّ عملية التقويم يجب أن تهتم بكل العاملين المتأثرين بالنتائج، ويجب مشاركة العاملين في عملية إنشاء هذا النظام بتوفير مدخلات لسلوك ما، أو تحديد النتائج التي يمكن قياسها والكيفية التي يتم من خلالها قياس هذه النتائج.
٦. التصحيح: في عملية تقويم الأداء ينبغي التقليل من الجوانب الذاتية. ومع ذلك يكاد يكون من المستحيل خلق نظام كامل الأهداف لأنّ الحكم الإنساني عنصر هام في عملية التقويم. فعندما يقترب العامل خطأ ما لا بد أن تكون هناك آلية تسمح بتصحيح هذا الخطأ، كما أنّه يجب أن تتوافر لدى العامل قدرة على الدفاع عن نفسه لمواجهة القرارات الظالمة التي تصدر بحقه.
٧. التوافق الاستراتيجي: يُقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام التقويم استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على ضرورة الإرشاد والتوجيه الدائم للعاملين حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق النجاح الوظيفي.

٨. الصلاحية: يُقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقويم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة. وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تُمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

٩. التحديد: يُقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، لذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في أدائه فإنه يصبح من غير الممكن للعامل أن يُصحح أدائه. ويمثل الشكل رقم (٤) تصوراً شاملاً لخصائص نظام تقويم الأداء الفعال.

شكل رقم (٤): خصائص نظام تقويم الأداء الجيد



المصدر: محمد المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٤١٤.

#### ٤-٣- العوامل المحددة لنظام التقويم:

تختلف أنظمة التقويم في المنظمات تبعاً لعوامل متعددة تساهم في تحديد إعدادها ومضامينها وتنفيذها ومن هذه العوامل (مرعي، ١٩٩٩، ٢٣٥-٢٣٧) ما يلي:

#### ١. تاريخ المنظمة وثقافتها:

حيث تتعلق ممارسة التقييم بالمفاهيم الثقافية السائدة، وتاريخ المنظمة، والقيم التي يُدافع عنها أفرادها ويتعرّض نظام التقييم الذي يسعى إلى إزالة تاريخ وثقافة المنظمة إلى سوء فهم كبير وأحياناً إلى معارضة من قبل العاملين.

#### ٢. حجم المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه:

ويعدان من العوامل المهمة في تحديد نظام التقييم، فالمنظمات الصغيرة تستخدم نظاماً بسيطاً غير مكلف بينما من الممكن للمنظمات الكبيرة أن تستخدم نظاماً أكثر حداثة وكلفة. هذا ويلعب حجم المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه دوراً مهماً في دفع المنظمة للبحث عن تقييم أفضل للعاملين فيها.

#### ٣. التوجيهات الإستراتيجية (الاقتصادية، والتكنولوجية، والإنسانية):

تُعَدُّ التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة مهمة لأنها تحدد معايير الفاعلية والأداء التي يقوم على أساسها العاملون، واستنباط القدرات الكامنة لدى العاملين واللازمة للتطور المستقبلي للمنظمة.

#### ٤. أسلوب الإدارة المتّبع:

يُعد عاملاً أساسياً في ممارسة التقييم، كما له أثر فعّال في طبيعة النظام المستخدم في المنظمة. إذ إنّ الأسلوب المتّبع يحدد شكل ومحتوى التقييم المطلوب استخدامه.

#### ٥. طبيعة العلاقات الاجتماعية:

تُحدد العلاقات والاجتماعات التي تعقدها المنظمة مع النقابات والعمال مدى تطور عملية التقييم، ويتمّ تطوير عملية تقييم العاملين تدريجياً وبشكل سريع تبعاً لدرجة التوافق والانسجام الموجود في المنظمة.

#### ٤-٤ - القائمون على عملية التقييم:

يُقصد بالقائمين على عملية التقييم: الجهة المعنية بتقييم أداء العاملين في المنظمة. لذلك فإن المقوم هو الشخص (الجهة) الذي يجب أن يتّصف بمجموعة من الصفات والقدرات (عقلي، ٢٠٠٥، ٣٨٩) منها:

١. أن يتوافر لديه قدرٌ كافٍ من المعلومات عن أداء الفرد الذي سيتمّ تقييمه، حيث على أساس هذه المعلومات يكون بإمكانه الحكم على مستوى أدائه.

٢. أن يكون لديه القدرة على الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.

٣. أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص النتائج والحكم على الأمور بشكل سليم.

٤. أن يتوفر لديه الدافعية الايجابية لتقييم الأداء بشكل موضوعي وصحيح.

٥. أن يتصف بقدرته على تحمل مسؤولية التقييم وعدم الخوف منها.

٦. أن يتوفر لديه النزاهة والشعور بأنّ مستقبل من يقوم أداءهم أمانة بين يديه.

ويستقي القائمون بعملية تقويم الأداء الوظيفي المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة رؤوسهم في انجاز المهام والواجبات المناطة بهم، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر يمكن إجمالها (عقيلي، ١٩٩٣، ٢٦١) بما يلي:

أ- ملف العامل: يعد ملف العامل مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص العامل من قرارات. لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقويم النهائي للعامل.

ب- المراقبة المباشرة للرئيس: وتعني كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو نشاطات يقوم بها العامل وتقدير مدى فاعليتها.

ج- سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر: وهو سجل خاص يُدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء رؤوسه سواء كانت جوانب قوة أو قصور خلال العمل المُسند إليه، حيث يتم تسجيل الأحداث المهمة فقط وبحيث لا يشعر العامل بأنه مراقب باستمرار.

د- تقارير الانجاز الشهرية للعامل.

هـ- دفتر الدوام الرسمي.

### وبشكل عام يقوم بالتقويم:

١. الرئيس المباشر:

الرؤساء المباشرون هم أكثر الناس استخداماً لمصادر معلومات الأداء بافتراض توافر المعلومات اللازمة عن متطلبات العمل، وباعتبارهم الأكثر معرفة بأداء العامل، ولديهم القدرة على ربط أداء العامل مع أداء القسم وأهداف المنظمة، وبذلك يكون لديهم المقدرة على تقويم العاملين.

ولكن من المشكلات التي يُسببها استخدام الرئيس المباشر كمقوم في بعض الحالات الخاصة وفي بعض الأعمال: أنّ الرئيس المباشر لا يملك فرصاً متساوية ليراقب أداء العاملين خلال عملهم كما في حالة الباعة الجوالين، إضافةً إلى إمكانية تحيزه ضد عامل معين ومحاباته لبعض العاملين (A Noe, 2000, 299-300).

٢. المراقبون العاديون ( مشرفو العاملين):

حيث يُعتبر المراقبون العاديون مصدراً ممتازاً للمعلومات في أعمال مثل المبيعات في الخارج والتعليم وتطبيق القانون. إذ يمتلك المراقبون العاديون معلومات جيدة عن متطلبات العمل، وغالباً ما يمتلكون فرصاً أكبر لمراقبة نشاطات العاملين يوماً بيوم، ويقدم المراقبون العاديون وجهة نظر مختلفة لعملية التقويم عن طريق تقديمهم تقويمات صالحة للغاية عن الأداء في مجموعات متعددة ومجالات مختلفة.

ومن سيئات استخدام المراقب العادي كمقوم هي إمكانية حدوث علاقة صداقة بين المراقبين والعاملين مما يؤدي لتحيز التقويم، إضافةً إلى أنه عندما يتم عمل التقويمات لأغراض القرارات الإدارية غالباً ما يميلون إلى إعطاء علامة جيدة للعاملين (A Noe,2000,302).

### ٣. التقويم من قبل الزملاء:

وذلك من منطلق أنه هناك نواح معينة لسلوك العاملين لا يستطيع أن يتبينها أو يحكم عليها ويعرفها بالكامل الرئيس المباشر أو المراقب، بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضاً طيلة أوقات العمل، لذلك يقترح البعض ضرورة الاستعانة بتقويم العاملين لبعضهم إلى جانب تقويم المشرف وذلك بشرط أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض، وأن يكون الزميل أو الزملاء القائمون بعملية التقويم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية، وأن يكونوا في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.

ولكن استخدام هذا الأسلوب يمكن أن يؤثر سلباً على فريق العمل، ذلك على الرغم من أنه لدى أفراد الفريق معلومات جيدة عن أداء بعضهم البعض، فإنهم قد لا يرغبون بالبوح بها، كذلك يمكن أن يُحابي أفراد الفريق أو يهاجموا بعضهم البعض.

وعلى الرغم من المشكلات التي يثيرها هذا الأسلوب، فإنه يُعدُّ شديد الأهمية في الأماكن التي يُعتمد فيها أسلوب العمل الجماعي على نطاق واسع (فتوح، ٢٠٠٩، ٤٦١).

### ٤. تقويم المرؤوسين لرؤسائهم:

حيث يقوم المرؤوسون في بعض المنظمات التي ترغب بمعرفة آراء الطرفين بتقويم رؤسائهم، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم، فإنها تجمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في الإشراف، وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين، واستعدادهم لحل مشاكلهم، حيث يُمكن تقويم المرؤوسين لرؤسائهم الإدارة من تبيان مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة.

ويُمكن هذا الأسلوب من تحقيق ثلاث مزايا أساسية:

أ- إنَّ تقويم العاملين يكون مفيداً للمدراء الصالحين من ذوي الكفاءة.

ب- يرفع هذا الأسلوب من درجة استجابة المدراء للعاملين.

ج- إنَّ تقويم العاملين للمدراء يمكن أن يساهم في مساعي التنمية المهنية للمدراء. كونه يُساعد في تحديد الجوانب التي يحتاج فيها هؤلاء للتدريب والتنمية.

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب إمكانية رد الفعل السلبي الذي قد يبديه المدراء تجاه العاملين الذين قاموا بتقويمهم، كما أنَّ الخوف من الانتقام قد يدفع العاملين إلى إعطاء معلومات غير واقعية (فتوح، ٢٠٠٩، ٤٥٩).

## ٥. التقييم الذاتي:

ويقوم العاملون وفق التقييم الذاتي بمراقبة سلوكهم الشخصي، ويكون هذا التقييم فعالاً في بعض الحالات بخاصة مع العاملين الذين يهتمون بتطوير أنفسهم، وامتلاك مهارات نادرة، فكونه أداة للتنمية فإنّه يحثّ العاملين على التفكير بجوانب الضعف والقوة لديهم، وتحديد الأهداف التنموية الخاصة بهم (فتوح، ٢٠٠٩، ٤٦١).

ولكن هناك مشكلة مع التقييم الذاتي كون العامل يقوم بتضخيم التقييم، وخاصةً إذا كان التقييم سيستخدم لغرض الترقية أو المكافأة تكون من فائدة العاملين أن يتم تضخيم تقويماتهم، كما أنّ العاملين ينسبون أداءهم الضعيف للظروف الخارجية، كما يكون التقييم الذاتي أكثر تسامحاً، لذلك لا يُنصح باستخدام التقييم الذاتي للأغراض الإدارية، وأفضل استخدام هو في استخدامه للتطوير والتغذية العكسية للأداء لحثّ العاملين على التفكير في أدائهم.

## ٦. الزبائن:

تقوم بعض المنظمات باستخدام الزبون (متلقّي الخدمة أو المنتج) كمقيّم (A Noe, 2000, 302) مستنديين إلى أنّ المتلقي هو الشخص الوحيد الجيد لمراقبة أداء العاملين ويتجلى ذلك في حالتين:

- عندما يتطلب عمل العامل منه أن يزود خدمة بشكل مباشر للزبون (المتلقي)، أو أن يوصل الزبون مع خدمة أخرى من خدمات المنظمة.
- تُعتبر تقويمات الزبائن ملائمة في حال كون المنظمة مهتمة لجمع المعلومات اللازمة عن الخدمات أو المنتجات التي يطلبها الزبون. حيث تخدم تقويمات الزبائن الأهداف الإستراتيجية عن طريق دمج استراتيجيات التسويق مع سياسات ونشاطات قسم الموارد البشرية في المنظمة.

ولكن يُعاب على استخدام الزبائن في التقييم أنّها مكلفة جداً لا تناسب المنظمات صغيرة الحجم.

## ٧. التقييم من قبل خبراء:

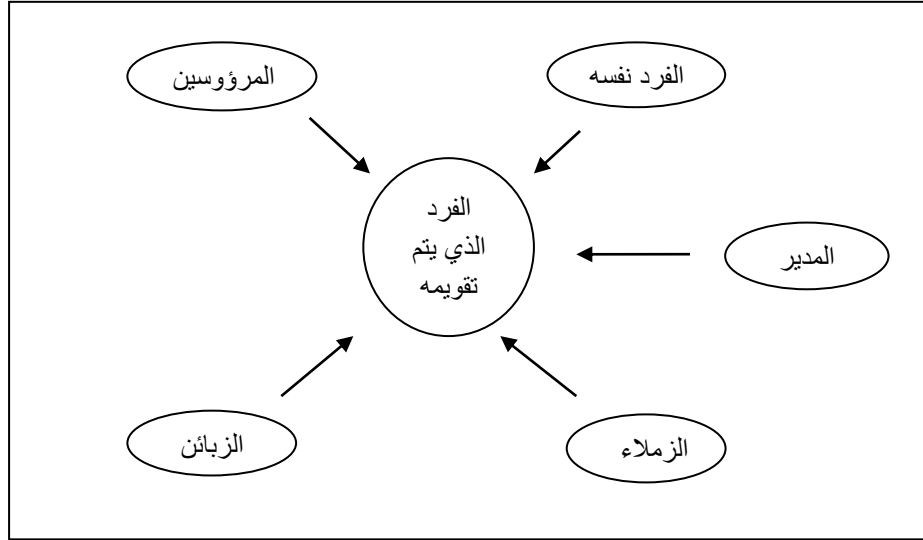
تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقويمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بعملية التقييم (برنوطي، ٢٠٠٧، ٣٩٥).

## ٨. التقييم المتعدد \ تقييم 360 درجة \:

تقوم طريقة التقييم المتعدد (MULTI RATING SYSTEM أو تقييم 360 درجة) بأن يقوم الفرد العامل بتقييم نفسه ثم يقوم مديره بتقييمه ويقوم زملاؤه ومرؤوسوه بتقييمه أيضاً، وبذلك فإنّه يتمّ تقييم العامل من كافة

النواحي، ثم تظهر النتائج بعد ذلك، والتي تحدد الفارق بين ما يتصوره العامل عن نفسه وبين تقييم الآخرين له. والشكل رقم (٥) يظهر طريقة التقييم المتعدد (علام، ٢٧٦، ٢٠٠٩).

شكل رقم (٥): طريقة التقييم المتعدد



المصدر: Human Resource Management by Robert L. Mathis and John H. Jacks ترجمة محمود فتوح، ٢٠٠٩، ص ٤٦٢.

ومن مزايا هذه الطريقة (المرسي، ٢٠٠٦، ٤٤٨):

- أ- شمولية النظرة لتقييم أداء الفرد من وجهة نظر أفراد متعددين، وبالتالي تتسم بالعدالة حيث لا يؤخذ برأي أي فرد وإنما يُؤخذ برأي المجموعة.
  - ب- ارتفاع جودة المعلومات المتوافرة عن الأداء.
  - ج- تعزيز جهود الجودة الشاملة من خلال التركيز على انطباعات العملاء الداخليين والخارجيين عن الأداء.
  - د- تقليل التحيز نظراً لتعدد مصادر التقييم.
- ولكن يُؤخذ عليها:

- أ- صعوبة تحديد من يقوم بالتقييم خاصةً من زملاء الفرد العامل المعني بالتقييم ومن مرؤوسيه.
  - ب- صعوبة تطبيقها في المنظمات ذات العدد الكبير من العاملين.
  - ج- التعقيد النسبي نظراً لاحتوائها على مصادر متعددة.
  - د- الحساسية تجاه تقييمات بعض الفئات مثل المرؤوسين والزملاء.
  - هـ- إمكانية ظهور آراء متضاربة حول الأداء مما قد يقلل من دقته.
- ويعتبر هذا الأسلوب تنموي وتطويري في المقام الأول، كما إنّه لا يقتصر على تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة بل يُمكن له أن يمتد لتقييم أداء فئات أخرى، كما يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية التي تهتم المنظمة.

### ٣-٥- استخدام الحاسوب في مراقبة أداء العمل:

قامت التكنولوجيا بتقديم احتمالية مراقبة دائمة وواقعية للعاملين، حيث يقوم الحاسوب بقياس كمية المهام المؤداة من قبل جميع العاملين، ومدى التزامهم وتواجدهم في أماكن عملهم. ولكن يُؤخذ على استخدام الحاسوب أنه من الصعب الفصل بين مراقبة أداء العمل، والحفاظ على خصوصية العاملين، كما أن تكون مُراقباً كل ثانية سيكون أكثر إثارة للتوتر ومحبطاً لإبداعية العاملين. ويتوقف نجاح الحاسوب في المراقبة من خلال كيفية استخدامه من قبل المدراء، ومدى نجاحهم في إزالة مخاوف العاملين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إعطاء العاملين حقَّ الدخول إلى البيانات المجموعة عنهم وتدريب المراقبين على كيفية المراقبة السليمة، والابتعاد قدر الإمكان عن مراقبة خصوصية العاملين، إضافةً إلى اتخاذ الإجراءات والقرارات بناءً على المراقبة الحقيقية للعامل، وليس بناءً على تسجيلات الحاسوب فقط (Wayne, 1995, 292).

### ٣-٦- توقيت تقويم الأداء :

من المنطقي أن تكون الفترة التي يُعدُّ عنها التقويم كافيةً للحكم على نجاح العامل وتقدمه في العمل. فإذا كانت الفترة طويلة لمدة عام مثلاً، قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأنَّ المقوم قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هنا يكون التقويم غير موضوعي ولا يستند إلى حقائق ثابتة ومعرفية لدى المقوم، ولذلك تفضل بعض المنظمات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة على أن يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، مع الانتباه إلى أنَّ طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ٣٧٣).

### ٣-٧- إجراءات تقويم الأداء :

تأخذ عملية تقويم الأداء عدداً من الإجراءات منذ بدايتها إلى نهايتها وتشمل:

### ٣-٧-١- بناء معايير الأداء :

يُعرَّف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفُّرها في الشيء الذي نحن بصدد تقويمه والحكم عليه فيما إذا كان وُفق ما نريد أم لا.

وبالنسبة لمعايير تقويم الأداء، فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، أي الأهداف الواجب إنجازها خلال فترة زمنية محددة (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٠٩). ويمكن تعريفها على أنَّها: مقاييس كمية ونوعية وزمنية لعملٍ معينٍ أو جزء من عملٍ معينٍ لمقارنة إنجاز أو أداء العامل مع المقياس المحدد للتوصُّل إلى تحديد مستوى كفاءته في تنفيذه للعمل الموكَّل إليه (عبد الوهاب، ٢٠٠١، ٣٦٨).

ويُعرف الباحث معايير تقويم الأداء الوظيفي بأنها: مجموعة من المقاييس المحددة التي تظهر ما الذي يجب تقويمه في أداء العامل عند القيام بعملية التقويم.

ونظراً إلى أنَّ معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وتتضمن أبعاداً عديدة. لذلك فإنه لا بدّ من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة.

### ٣-٧-١-١- شروط معايير تقويم الأداء :

لكي تكون معايير تقويم الأداء موضوعية، يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط (عباس، ٢٠٠٦، ١٤٢-١٤٣). وهذه الشروط هي:

أ- التمييز :

يجب على المعيار الجيد أن يُميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، الأمر الذي يساعد متّخذي القرار على إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو الترقية أو التدريب وغيرها.

ب- الصدق :

ويُقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إنّ معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وتكون المعايير مشوهة عندما لا يتم الأخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

ج- الثبات :

ويُقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي تمّ الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقاتٍ مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين. أي أن تكون النتائج متقاربة من وقت لآخر ومن فردٍ لآخر.

د- القبول :

فالمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين ويكون مقبولاً من قبل جميع العاملين.

### ٣-٧-١-٢- نطاق معايير تقويم الأداء :

يشتمل تقويم الأداء على ثلاثة جوانب رئيسية يتمّ في ضوئها تحديد أنواع معايير التقويم والتي بدورها تُحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤١٠) هي ما يلي:

## أولاً- معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويُقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلّى بها العامل أثناء أدائه لعمله، حيث تُمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، ومثال عليها: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء. إنّ تواجد هذه المزايا عند عامل ما سينعكس إيجاباً على أدائه، مما يسهم في تقويم هذا الأداء بشكل جيد. إنّ تقويم الصفات مسالةٌ ليست بالسهلة كونها غير ملموسة، حيث تتطلب من المقوم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لدى العامل، وبالتالي فإن تقويمها يتصف بالصعوبة وعدم الدقة.

## ثانياً- معايير تصف السلوك:

ويُقصد بالسلوك تلك السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقويم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل مع الزبائن. إنّ تقويم هذه السلوكيات الايجابية تحتاج إلى متابعة مستمرة للأداء، وبالتالي فإنّ تقويمها يتصف أيضاً بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقويم الصفات.

## ثالثاً- معايير تصف النتائج:

وتوضح هذه المعايير ما يُراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يُقوّم أدائه من انجازات يمكن قياسها وتقويمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تُمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه، وتعتبر هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنّه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقويم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية، ويتم تقويم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الانجاز.

يرى الباحث أنّ المعايير المستخدمة في القطاع الصحي هي المعايير التي تصف الخصائص الشخصية. ولتوخي الموضوعية في اختيار المعيار المناسب: لا يمكن اعتماد معيارٍ محددٍ لكي يتم استخدامه، كون طبيعة أعمال منظمة ما تختلف عن غيرها من المنظمات، وكون الأعمال ضمن المنظمة نفسها تختلف من قسمٍ لآخر. وهذا الأمر ينطبق على العاملين في القطاع الصحي، فالمعايير التي تطبّق بالنسبة للأطباء وللعاملين في المجال الصحي يجب أن تختلف عن المعايير المستخدمة بالنسبة للإداريين أو المهنيين.

يمكن مثلاً اعتماد المعايير التي تصف النتائج للأطباء من خلال اعتماد بعض المقاييس: مثل ملاحظة مدى قدرة الطبيب على اختيار طريقة العلاج المناسبة، مدى التحسّن أو التراجع الذي يطرأ على حالة المريض قدرته على التعامل مع المريض من كافة الجوانب من خلال معرفة رأي المريض بالطبيب، وكيفية تعامله معه.

### ٣-٧-١-٣ - مداخل تحديد معايير تقويم الأداء :

يتم وضع وتحديد معايير تقويم الأداء من خلال مدخلين اثنين (عقلي، ٢٠٠٥، ٤١٢-٤١٣) هما:

#### ١. مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف:

تتم عملية تحديد معايير تقويم الأداء من خلال هذا المدخل، بالاطلاع على نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، التي تُبين مهام ومسؤوليات كل عمل في المنظمة، أي أنها توضح ما الذي يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها، فهذه المهام والمسؤوليات ما هي في الواقع إلا عبارة عن معايير يمكن استخدامها في تقويم أداء شاغلي الوظائف، لمعرفة فيما إذا كانوا يؤدّون أعمالهم وفق ما تتطلبه هذه الوظائف أم لا.

#### ٢. مدخل الخبرة:

تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقويم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة، وإلمام عميق وواسع في العمل داخل المنظمة، حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبراتهم أن يحددوا معايير الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف.

### ٣-٧-٢-٣ - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعّال لا بدّ من توضيحها للعاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يُتوقع منهم. هذا ويُفضل نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٤٦).

### ٣-٧-٣ - قياس الأداء :

ويتم في هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تُستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين عند قيامهم بالأعمال الملقاة على عاتقهم من قبل الرئيس المباشر أو مشرفي العمال.

ب- التقارير الإحصائية التي تُبين كمية الإنتاج الخاصة بالعامل في المنظمات الإنتاجية أو كيفية تقديمه للخدمة ومدى جودتها في المنظمات الخدمية.

ج- التقارير الشفوية التي يُقدّمها الرئيس المباشر أو مشرفو العمال.

د- التقارير المكتوبة التي يُقدّمها الرئيس المباشر أو مشرفو العمال.

حيث إنّ الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

### ٣-٧-٤ - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقوم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة. حيث إنّ نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للعاملين وعلى أدائهم المستقبلي لذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تُخفّف من شدة تأثير التقييمات السلبية عن طريق مناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين موضع التقويم.

### ٣-٧-٥ - مناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين:

حيث إنّ من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب السلبية والايجابية بين العاملين وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، ويتم ذلك من خلال مقابلة التقويم كما سنرى لاحقاً.

### ٣-٧-٦ - الإجراءات التصحيحية:

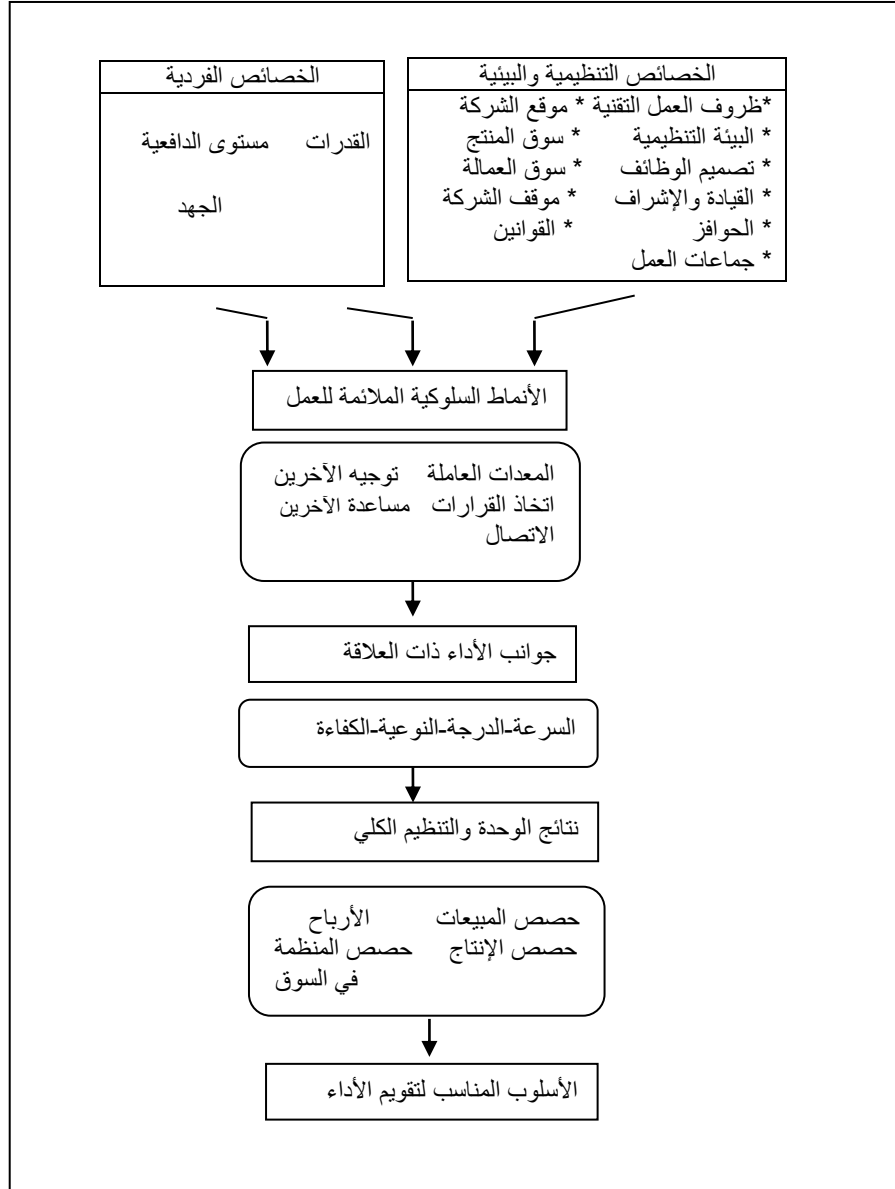
إنّ الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون (عباس، ٢٠٠٦، ١٤٥) على نوعين:  
الأول: مباشر وسريع، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية في قصور مستوى الأداء.  
أما النوع الثاني: فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة في ابتعاد مستوى الأداء عن الأداء المعياري، بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.

### ٣-٨ - طرق تقويم الأداء:

يقصد بطرق تقويم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقويم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقويم هذا الأداء. وقبل الحديث عن طرق تقويم الأداء لابدّ في البداية من تحديد الاعتبارات (أبو بكر، ٢٠٠٧، ٣٠٩) التي يجب أخذها بالحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء. ويوضح الشكل رقم (٦) هذه الاعتبارات.

سيتمّ تصنيف هذه الطرق أو الأساليب ضمن ثلاثة مجموعات بحيث تضم الواحدة منها عدداً من الأساليب التي تُطبق منهاجاً أو اتجاهاً في تقويم أداء الموارد البشرية.

شكل رقم (٦): الاعتبارات الواجب أخذها بالحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء



المصدر: أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٣٠٩

### ٣-٨-١ - مجموعة أساليب الترتيب:

تعتمد أساليب هذه المجموعة في تقويم أداء الموارد البشرية على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقويم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم من الأكفأ إلى الأقل كفاءة، وتقوم مجموعة أساليب الترتيب أو المقارنة على فرضيات تمثل قواسم مشتركة فيما بينها (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤١٤)، وهذه الفرضيات هي:

١. لا يوجد تماثلاً بين أداء الموارد البشرية. إذ لا بدّ من وجود فروق بينها في الصفات، أو السلوك، أو النتائج.
٢. تعتمد أساليب هذه المجموعة في التقويم على مقارنة الانجاز الكلي الذي يحققه الفرد، مع انجازات الآخرين في مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها ويقوم أداؤها، لتحديد الأكفأ والأفضل.

٣. لا تُعتبر أساليب هذه المجموعة الفرد وحدة تقويم مستقلة بحد ذاتها، أي لا تقوم أدائه بمعزلٍ عن أداء الآخرين في مجموعة العمل التي ينتمي إليها.

ومن الأساليب أو الطرق التي تنتمي لمجموعة أساليب الترتيب:

#### ٣-٨-١-١- طريقة الترتيب البسيط:

تُعدُّ هذه الطريقة من أقدم طرائق التقويم (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٤٨)، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقوم كل عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال، كما أنَّها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، بينما يُعاب على هذه الطريقة أنَّها لا تُعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين، كما أنَّها تفترض أنَّ الفروق بين المراتب المختلفة (المرتبة الأولى والثانية و.. والأخيرة) متساوية، إضافةً إلى أنَّ الأخطاء الإنسانية كثيراً ما تحدث في هذه الطريقة.

#### ٣-٨-١-٢- طريقة المقارنة المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، وهي شبيهة بالطريقة السابقة، حيث يُقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة، ويتمُّ ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز أو لا يمتاز فيها عن أقرانه، وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة بحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على رؤوسه طبقاً لعدد المقارنات بين الأزواج (سلطان، ٢٠٠٣، ٣١١)، وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية وبالتالي عدد الأحكام:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث إن: ن عدد الأفراد المطلوب تقويمهم، فإذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ، ب، ج، د، ف فيصبح لدينا ١٠ مجموعات على الشكل التالي:

أب، أج، أد، أف، ب ج، ب د، ب ف، ج د، ج ف، د ف.

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلاً وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرّر بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتمُّ تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

وبالعودة إلى المثال السابق نستطيع أن نظهر نتائج المقارنات الثنائية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): مقارنة بين خمسة عمال وفقاً لطريقة المقارنة المزدوجة

| العامل | عدد المرات التي ذُكر فيها أنه الأحسن | ترتيبه |
|--------|--------------------------------------|--------|
| أ      | 3                                    | 2      |
| ب      | 4                                    | 1      |
| ج      | 2                                    | 3      |
| د      | 3                                    | 2      |
| ف      | 1                                    | 4      |

من خلال الجدول يتضح أنّ العامل ب هو الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد، كونه حاز على أكبر عدد من المرات في المرتبة الأولى.

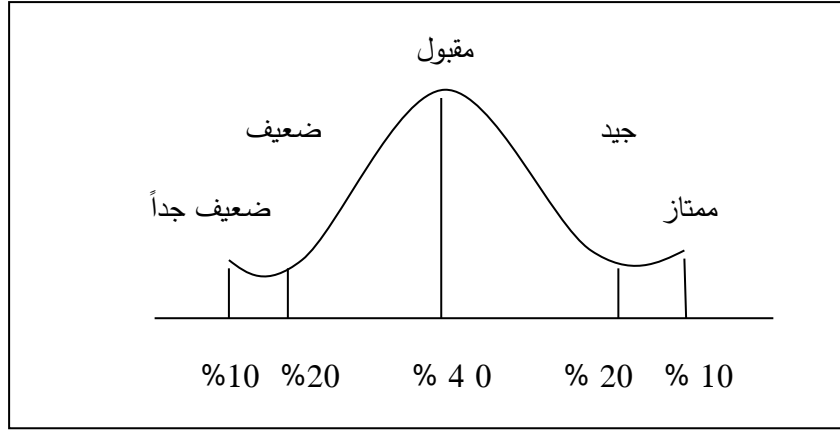
وتتميز هذه الطريقة بالموثوقية، حيث إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سيتم الوصول إلى نفس النتائج، إلا أنّ العيب الأساسي لهذه الطريقة هو: أنّ فعاليتها محدودة إلى حدٍ كبيرٍ بعدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم، كما أنّ فائدتها محدودة، إذ إنّها لا تصلح لأغراض الترقية والنقل، والغرض الوحيد الذي تصلح له هذه الطريقة هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختبار والتعيين في اختيار الأفراد المناسبين.

### ٣-٨-١-٣- طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ٣٨٧) إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تُلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي. ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- ١٠٪ من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة ممتاز.
- ٢٠٪ من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة جيد.
- ٤٠٪ من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسط.
- ٢٠٪ من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة ضعيف.
- ١٠٪ من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة ضعيف جداً.

شكل رقم (٧): منحى التوزيع الإيجابي



ورغم أنّ هذه الطريقة تتلافى بعض العيوب كالتساهل والتعميم وتتميز بالبساطة، إلا أنّها تقتضى أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف ومتوسط وممتاز، وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد مجموعة من الأفراد يوصفون جميعاً أو معظمهم بحسن الأداء والامتياز في العمل، فليس من العدل أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى ضعيف ومتوسط وممتاز، الأمر الذي يقتل روح المنافسة بينهم، كما أنّها لا تصلح في حال وجود عدد قليل من المرؤوسين.

### ٣-٨-٢ - مجموعة أساليب التقويم الوصفية:

ويتم تقويم أداء الموارد البشرية (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤١٨) بموجب أساليب هذه المجموعة، عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها، حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أداؤهم وسلوكهم أثناء أداء عملهم، ويتمّ التقويم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة، وتقوم أساليب هذه المجموعة على الفرضيات التالية:

أ- يتمّ التقويم وفق عدة معايير متنوعة تصف الأداء الجيد.

ب- يحدد التقويم درجة أو مدى توفر كل معيار على حدة لدى الفرد الذي يُقوّم أداؤه.

ج- يتمّ التقويم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.

د- الفرد وحدةً مستقلةً في التقويم، أي يقوّم بمعزلٍ عن الآخرين.

هـ- معايير التقويم إلزامية لا يجوز للمقوّم إغفال أحدها.

وتشتمل هذه المجموعة على الأساليب التالية:

### ٣-٨-٢-١ - طريقة الميزان أو الدرجات:

وتُعَدُّ هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها، حيث يستعمل المشرفون (سلطان، ٢٠٠٣، ٣٠٦-٣٠٧) نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها من أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفّر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة

التي يراها مناسبة لتقدير العامل فيما يتعلّق بهذه الصفة، ويمثل الشكل رقم (٨) قائمة افتراضية لهذه الطريقة في تقويم الأداء.

وتُعَدُّ هذه الطريقة بسيطة، ويمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة، وهي كذلك تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، كما أنّها تسمح بإجراء مقارنات بين الأفراد والدرجات التي يحوزون عليها في كل صفة من هذه الصفات، ولكن يُؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

١. إنّ كل صفة أو عامل من عوامل التقويم يعمل قيمة أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل ثم ما يليه في الأهمية، ويترتب على هذه المشكلة أنّ المقارنة بين العمال المختلفين على أساس مجموع الدرجات التي يحصلون عليها ليست مقارنة سليمة.

٢. إنّ أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة. لذلك من المستحسن أن تتضمن قائمة التقويم مسافة عند كل صفة يشرح فيها المقوم أسباب اختبارها لدرجة معينة بالنسبة لهذه الصفة.

شكل رقم (٨): قائمة افتراضية لطريقة التقويم بالميزان أو الدرجات

| الصفات/الدرجة      | 0                                   | 5                              | 10                        | 15                                         | 20                                     |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| جودة العمل         | رديئة                               | أقل من المتوسط                 | متوسطة                    | جيدة                                       | ممتازة                                 |
| الحضور في المواعيد | لا يبالى بالمواعيد                  | يتأخر كثيراً                   | يتأخر أحياناً             | منتظم                                      | منتظم دائماً                           |
| التعامل مع الزملاء | لا يحب التعاون                      | يجد صعوبة في التعامل           | مناسب                     | مستعد للتعاون                              | يحب التعاون ومستعد له                  |
| حب العمل           | لا يهتم بعمله مطلقاً                | لا يبالى                       | يحب عمله ويتقبل الإرشادات | يحب عمله ويؤدي اهتمام بالأعمال الأخرى      | يحب عمله ويعطي الإرشادات للآخرين       |
| سرعة انجاز العمل   | بطئ جداً ينتج عدداً قليل من الوحدات | بطئ لا يكاد ينتج العدد المطلوب | متوسط ينتج العدد المطلوب  | أسرع من المعتاد ينتج أكثر بقليل عن المطلوب | سريع جداً ينتج عدداً كبيراً من الوحدات |

المصدر: سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٨.

جدول رقم (٤): مقارنة بين أربعة من العاملين على أساس درجاتهم في خمسة عوامل

| الأفراد |      |       |    | الصفات             |
|---------|------|-------|----|--------------------|
| أحمد    | محمد | مصطفى | طه |                    |
| 10      | 15   | 0     | 15 | جودة العمل         |
| 20      | 20   | 20    | 5  | الحضور في المواعيد |
| 15      | 15   | 10    | 10 | التعاون مع الزملاء |
| 20      | 20   | 5     | 10 | حب العمل           |
| 15      | 15   | 15    | 10 | سرعة انجاز العمل   |

المصدر: سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٣، ص ٣٠٩.

من خلال الجدول نجد أنّ العامل محمد هو الأفضل أداء كونه حصل على المجموع الأكبر مقارنة بالآخرين.

### ٣-٨-٢-٢- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٥٠) تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقويم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، حيث أن المقوم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، والتعاون.

إن أهمية وفائدة هذه الطريقة تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وذلك عن طريق تحليل العمل. ويبين الشكل رقم (٩) النموذج لشائع لمقياس التدرج البياني:

شكل رقم (٩): استخدام مقياس التدرج حسب طريقة التدرج البياني

| اسم الفرد                                                                                                                                                                                                    | القسم                         | التاريخ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|
| الصفات                                                                                                                                                                                                       | درجة امتلاك الفرد لهذه الصفات |         |
|                                                                                                                                                                                                              | غير مرضي متوسط مرضي جيد مميز  |         |
| كمية العمل (عدد الوحدات وفقاً للمقاييس المنتجة)<br>الدقة<br>المعرفة بالعمل<br>مواصفات الأفراد (الشخصية، المظهر، التفاعل)<br>التعاون<br>درجة الاعتماد على الفرد (التكامل والصدق والولاء)<br>الإبداع والابتكار |                               |         |
|                                                                                                                                                                                                              |                               |         |
|                                                                                                                                                                                                              |                               |         |
|                                                                                                                                                                                                              |                               |         |
|                                                                                                                                                                                                              |                               |         |
| اسم المشرف (المقوم وتوقيعه)                                                                                                                                                                                  | الملاحظات الإضافية            |         |

المصدر: عباس، سهيلة، حسين علي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٥.

والجدول التالي يمثل مقارنة بين أربعة عمال وفقاً لهذه الطريقة:

جدول رقم (٥): مقارنة بين أربعة عمال وفقاً لطريقة التدرج البياني

| الأفراد موضع التقويم | الصفات | درجة الشخص أ | درجة الشخص ب | درجة الشخص ج | درجة الشخص د |
|----------------------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                      |        |              |              |              |              |
| كمية العمل           | 10     | 6            | 8            | 2            |              |
| نوعية العمل          | 4      | 6            | 4            | 4            |              |
| الانتظام في الدوام   | 2      | 8            | 6            | 4            |              |
| اقتراح الأفكار       | 8      | 4            | 2            | 10           |              |
| التعاون مع الآخرين   | 2      | 6            | 10           | 6            |              |
| إتباع التعليمات      | 4      | 2            | 8            | 8            |              |
| المجموع              | 30     | 32           | 38           | 34           |              |

المصدر: الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الوراق للنشر، ٢٠٠٦، ص ٢٤٤.

من خلال الجدول نجد أن الشخص /ج/ هو الأفضل كونه حصل على المجموع الأكبر مقارنةً بالأفراد الآخرين موضع التقويم، بالرغم من أنه لم يكن الأفضل في بعض الصفات كنوعية العمل واقتراح الأفكار. وتمتاز هذه الطريقة (الطائي، ٢٠٠٦، ٢٤٤) بالسهولة وانخفاض تكاليفها، وإن أهمية وفائدة هذه الطريقة تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، ويعاب عليها إمكانية تحييز المقومين أو المغالاة والتشدد في التقويم، كما يؤخذ على هذه الطريقة (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٥٣-٢٥٤) أنها:

١. لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقويم، حيث أن العامل يُقوّم وفقاً لأحكام المشرفين، مما يؤدي إلى التحيز.

٢. من الصعب على الفرد تغيير سلوكه للحصول على تقويم عالي.

٣. لا يمكن تحديد نقاط الضعف لدى الأفراد العاملين بدقة، لأن الصفات موضع التقويم عامة.

٤. تتطلب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المقومين، وجهوداً كبيرة في الملاحظة والإشراف.

### ٣-٨-٢-٣- طريقة القوائم السلوكية:

ويستعمل المشرف في هذه الطريقة (سلطان، ٢٠٠٣، ٣١٢-٣١٣) قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العاملين الذي يقوم بتقويمه، على أن تكون هذه الجمل دقيقة وسهلة الفهم، وتدل على أداء العامل، وتُحدّد درجة معينة لكل جملة بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس المباشر بحيث يقلل من تحيزه. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب إعداد قائمة مستقلة لشاغلي وظائف كل نوع معين من أنواع الوظائف المختلفة، حيث تختلف عناصر تقويم الأداء في كل نوع وظيفي منها، وهذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً ودقة فائقة، كما أنه من الصعب تجميع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته، إضافةً إلى كلفتها.

والشكل رقم (١٠) يمثل مجموعة من الأسئلة يمكن أن تتضمنها قائمة ما باستخدام طريقة القوائم.

شكل رقم (١٠): مجموعة من الأسئلة يمكن أن تتضمنها طريقة القوائم

| لا | نعم | الأسئلة (العبارات)                        |
|----|-----|-------------------------------------------|
|    |     | هل لديه اهتمام كبير بعمله                 |
|    |     | هل يقدم الفرد أفكاراً جديدة               |
|    |     | هل يواظب على الحضور                       |
|    |     | هل لديه معلومات كافية عن العمل            |
|    |     | هل يحترم مرؤوسيه                          |
|    |     | هل يتبع التعليمات بدقة                    |
|    |     | هل يتهرب من المسؤولية                     |
|    |     | هل نفذ تعليماته                           |
|    |     | هل يواجه تحيزاً ومجابهة في معاملة مرؤوسيه |

المصدر: سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٣، ص ٣١٣.

### ٣-٨-٢-٤ - طريقة التقرير المكتوب:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس (صالح، ٢٠٠٤، ١٤١) بتدوين ملاحظات حول أداء مرؤوسيه أولاً بأول حيث تمكنه في النهاية من كتابة تقرير عادل عن أدائهم.

وبإتباع هذه الطريقة يمكن إرشاد المرؤوسين إلى الأخطاء التي يقعون فيها لتتم معالجتها مباشرة، إلا أنه من أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً طويلاً من الرئيس، وعدم إتاحة الوقت الكافي لمتابعة المهمات الأخرى كما أنها غير مفيدة في حال كثرة عدد المرؤوسين، إضافةً إلى شعور هؤلاء أنهم مراقبون على الدوام، فيؤدي ذلك إلى القلق والاضطراب النفسي مما ينعكس سلباً على أدائهم.

### ٣-٨-٢-٥ - طريقة الاختيار الإجباري:

والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة (الصيرفي، ٢٠٠٨، ١٢٦-١٣٠) تحقيق الموضوعية والعدالة في تقويم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كلاً منها أربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد العامل، ويطلب إلى المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي. ومن الجمل الممكن استخدامها:

١. هذا الشخص يحب العمل ويقده.

٢. يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

٣. كثير الكلام وقليل التنفيذ.

٤. لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارتان (٢، ١) الصفات المرغوبة في أداء العامل، بينما تصف العبارتان (٣، ٤) الصفات غير المرغوبة، ويقوم المشرف باختيار جملة واحدة تقيس الصفة المرغوب في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها، والغاية من وجود أربع جمل أن يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة ومثلها تصفان الخاصية السيئة، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، وبذلك يندفع أو يقل تدخله أو انحيازه في التقويم.

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقويم، كما إنها تتميز بإجبار المقوم على دراسة أداء العامل بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها للسلوك العام. إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

١. صعوبة فهمها وتطبيقها.

٢. عدم ضمان سرية الأوزان التي تضعها الإدارة.

٣. تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.

٤. تثير معارضة الرؤساء المشرفين، لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسيه.

### ٣-٨-٢-٦- طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على (الصيرفي، ٢٠٠٨، ١٣٢) قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ويكون القرار هنا على أساس التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث. ويمثل الشكل رقم (١١) بعض الأمثلة عن الحقائق (الأحداث) الجوهرية التي يمكن أن يكون قد واجهها العامل قبل عملية التقويم. حيث يركز المشرف على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهتها، ويقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر سلوك العامل تجاه هذه الأحداث في سجل خاص بالعامل، حيث يُقسم هذا السجل إلى قسمين: الأول يشير للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وآخر للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وقد يحتوي كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقويمه لمروسيه كالدقة، والمبادرة، وجودة العمل، والتعامل مع الزملاء، وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العمل. ويظهر الشكل رقم (١٢) استمارة التقويم عند استخدام طريقة الوقائع الحرجة.

شكل رقم (١١): أمثلة عن الأحداث الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يواجهها العامل موضع التقويم

| التاريخ | الأحداث المهمة الإيجابية                                              |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| ١٠/١٠   | كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية التي عقدت في المنظمة |
| ١١/١٥   | تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له         |
| ١٢/١    | قدم اقتراحاً موضوعياً مهماً في تبسيط إجراءات العمل                    |
| التاريخ | الأحداث المهمة السلبية                                                |
| ١٠/٢    | تطاول على أحد زملائه بالعمل                                           |
| ١١/٨    | تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل بالقسم                    |
| ١٢/٢٥   | رفض العمل لوقت إضافي على الرغم من الحاجة الماسة لذلك                  |

المصدر: الصيرفي، محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، ط٢٠٠٨، ص١٣٣.

شكل رقم (١٢): استمارة التقويم باستخدام طريقة الوقائع الحرجة

| القسم/المدير      |                         | التاريخ     |                       |
|-------------------|-------------------------|-------------|-----------------------|
| أداء العامل       |                         |             |                       |
| عنصر الأداء       | وقائع ذات دلالة ايجابية |             | وقائع ذات دلالة سلبية |
|                   | تاريخ                   | واقعة مدللة | تاريخ                 |
| الإنتاج           |                         |             | واقعة مدللة           |
| التعامل           |                         |             |                       |
| القدرات           |                         |             |                       |
| المواظبة          |                         |             |                       |
| توقيع واسم المدير |                         |             |                       |

المصدر: برونوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط٢٠٠٧، ص٤٠٧.

وتتلخّص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنّها تُعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد. فهو يركّز على أحداثٍ معينة وحقائق مجردة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على المرؤوسين، كما تساعد هذه الطريقة على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه.

غير أنّ عيب هذه الطريقة يتمثل في أنّ المشرف قد يضطر لأن يلازم عمّاله باستمرار ويُراقبهم عن قرب مما يضايق هؤلاء العمال، ويجعلهم يشعرون أنّهم مراقبون باستمرار، وأنّ المشرف يحصي أخطاءهم ويقيّد حركاتهم.

### ٣-٨-٢-٧- طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي (Behavioral Anchored Rating Scales):

يربط هذا المقياس (BARS) ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتا التدرج البياني والحوادث الحرجة، حيث يتمّ تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي، حيث تتكوّن من سلسلة من خمسة إلى عشرة مقاييس، حيث يمثل كل مقياس بعداً هاماً من أبعاد الأداء الذي يتمّ تحديدها من خلال تحليل الحوادث الحرجة على طول المقياس وتعيين نقطةٍ مخصصة وفقاً لآراء الخبراء (Snell, Bohlander, 2007, 353)، ويتمّ تقويم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقّع في واقع العمل. ووفق هذه الطريقة نقوم أولاً بجمع عدد كبير من مقاييس الوقائع التي تمثل الأداء الفعّال وغير الفعّال في العمل والواقعة التي يتفق عليها الخبراء تمثل بدقة مستوى محدّد من الأداء يتمّ استخدامها في المقياس، وتكون مهمة المدير في مراعاة أداء العامل بالتساوي مع كل صفة، وتحديد أين تتّفق الصفة مع سلوك العامل (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٦٠). والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة.

شكل رقم (١٣): نموذج لمقياس التدرج على الأساس السلوكي (BARS)

| التحضير للواجب |                                                                                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | يأتي دائماً مبكراً للعمل، ويجمع كل المعدات اللازمة، يستمع للملاحظات من الوردية السابقة ويهتم بأي تطورات جديدة، كامل اللباس. |
| 2              | دائماً يأتي مبكراً، يجمع كل المعلومات اللازمة للعمل، كامل اللباس، يتحقق من النشاطات من الورديات السابقة قبل الذهاب لعمله.   |
| 3              | يأتي مبكراً للعمل، ولديه كل المعدات اللازمة للعمل، كامل اللباس.                                                             |
| 4              | يأتي على الوقت، لديه كل المعدات الضرورية، كامل اللباس.                                                                      |
| 5              | ليس كامل اللباس، ولا يمتلك كل المعدات الضرورية.                                                                             |
| 6              | متأخر عن العمل، ولم يتحقق من المعدات، لا يبحث عن الأشياء التي تحتاج لتصليح، عليه أن يذهب إلى المنزل ليحضر المعدات اللازمة.  |
| 7              | متأخر عن العمل لفترة كبيرة من الوقت، ولم يتقعد المعدات، ولا يمتلك المعدات الضرورية للذهاب للعمل.                            |

Source: A NOE,...{et al}, Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage, 3<sup>rd</sup> ed, 2000, p289.

ومن مزايا هذه الطريقة:

١. تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة من عملية التقويم بسبب تحديد أبعاد العمل للمقوم، وكذلك ملاءمتها للفرد من حيث ربطها لأدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
٢. وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع المقياس بالمشاركة بين العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات عالية في العمل والأداء، مما يؤدي إلى زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس.
٣. غالباً ما تكون هذه الطريقة مقنعة للعاملين نظراً إلى أن تصميم المقياس يكون من قبلهم، وهذا يؤدي إلى تقليل الصراعات بين الأفراد العاملين حول نتائج التقويم.
٤. تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة، وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين.

إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة بعض المآخذ منها:

١. ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
٢. تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال، ولذلك تستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات ممكن ملاحظتها، كذلك من الصعب أن تستخدم في المنظمات صغيرة الحجم نظراً لكلفتها.

### ٣-٨-٢-٨ - مقياس الملاحظة السلوكية (BOS) Behavioral Observation Scales:

وهو مشابه لـ BARS فكلاهما يستند على الحوادث الحرجة. وفي هذا المقياس يُطلب من المقيّم أن يختار الثوابت السلوكية الأكثر تمثيلاً، ولقد صمم BOS لقياس مدى تكرار كلٍّ من السلوكيات الملاحظة، وأهمية BOS تتمثل في أنها تسمح للمقيّم بلعب دور المراقب بدلاً من القاضي، وبتوفير التغذية العكسية للعاملين بشكل أسهل (Snell، Bohlander, 2007, 355)، حيث يقوم المقيّم بملاحظة سلوك العاملين موضع التقويم ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد كما هو الحال بطريقة (BARS)، ومن ثم تُجمع الدرجات التي يحصل عليها العامل لكل من أبعاد العمل حيث يحتوي كل بعد على مواقف متعددة، وفي هذا المقياس يقوم العاملون بالمساهمة في تحديد أبعاد الأداء (المعرفة بالعمل، درجة الدقة...) والسلوكيات الفعالة وغير الفعالة وهذه الأبعاد تحدد لها صفات تفصيلية كمواقف جوهرية مساهمة في تحديد مستوى الأداء لكلِّ بعدٍ من هذه الأبعاد (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٦١-٢٦٢).

ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها في أنّها:

- تحتوي على قدرٍ كبيرٍ من الموضوعية.
  - التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف.
  - توفر التغذية العكسية وتساعد على تحديد متطلبات التدريب.
- ولكن يُعاب على هذه الطريقة: أنّها تتطلب معلومات أكثر من التي يمكن للمدير أن يعالجها، مما يؤدي إلى زيادة في التكلفة (Snell، Bohlander, 2007, 355). والشكل التالي مثلاً عن BOS.

شكل رقم (١٤): نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية (BOS)

|                                                                            |   |   |   |   |                  |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------------|
| ١- يصف بتفصيل التغيرات التي سوف تحصل بشكل مسبق لكافة المرؤوسين:            |   |   |   |   |                  |
| لا يحصل في الغالب                                                          | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ غالباً ما تكون |
| ٢- يشرح لماذا يعتبر التغيير ضرورياً:                                       |   |   |   |   |                  |
| لا يحصل في الغالب                                                          | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ غالباً ما تكون |
| ٣- مناقشة كيف يمكن للتغيير أن يؤثر على العاملين:                           |   |   |   |   |                  |
| لا يحصل في الغالب                                                          | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ غالباً ما تكون |
| ٤- الاستماع إلى اهتمامات ومشاكل العاملين:                                  |   |   |   |   |                  |
| لا يحصل في الغالب                                                          | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ غالباً ما تكون |
| ٥- سؤال العاملين للمساعدة في جعل التغيير يعمل:                             |   |   |   |   |                  |
| لا يحصل في الغالب                                                          | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ غالباً ما تكون |
| ٦- إذا كان ضرورياً تحديد موعد الاجتماع مع العاملين للإجابة على اهتماماتهم: |   |   |   |   |                  |
| لا يحصل في الغالب                                                          | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ غالباً ما تكون |

Source : A NOE,....{etal}, Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage, 3<sup>rd</sup> ed, 2000, p290.

### ٣-٨-٣- مجموعة التقويم على أساس النتائج:

وتتضمن هذه المجموعة أسلوباً واحداً يدعى الإدارة بالأهداف:

#### ٣-٨-٣-١- الإدارة بالأهداف:

تُعتبر طريقة الإدارة بالأهداف إحدى الطرق التي تربط بين دوافع الأفراد العاملين من جهة وأدائهم من جهة أخرى، لذلك يمكن استخدام الإدارة بالأهداف كأساس في تصميم نظام تقويم أداء العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقويم المستويات الإدارية العليا. وتعتمد عملية التقويم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج، حيث يتم تقويم الفرد على أساس ما تمّ انجازه وليس على كيفية الإنجاز، ولذلك فإنّ هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما: تحديد الأهداف ومراجعة الأداء.

#### ٣-٨-٣-١-١- أسس الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على عدة مفاهيم (حنفي، ٢٠٠٧، ٣١٠) هي:

١. إذا ما شارك المدراء في إعداد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها، يكون لديهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعداد هذه الأهداف.
٢. عندما نتنبأ بحدوث شيء فإننا سوف نبذل الجهد اللازم لتحقيقه (يُعرف هذا بالإنجاز الذاتي التنبؤي).

٣. يُفضّل المرؤوسون أن يتم تقييمهم وفقاً لمعايير يعتقدون بواقعتها وأنها ممكنة التحقيق، وهذا ما يتم في ظل الإدارة بالأهداف حيث يشارك المرؤوسون في وضع الأهداف، وفي تحديد المعيار الذي يستخدم لتقويم الأداء، وبالتالي فإنّ برنامج الإدارة بالأهداف يميل نحو التركيز على المستقبل إلى جانب الأداء الماضي ويعتمد إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

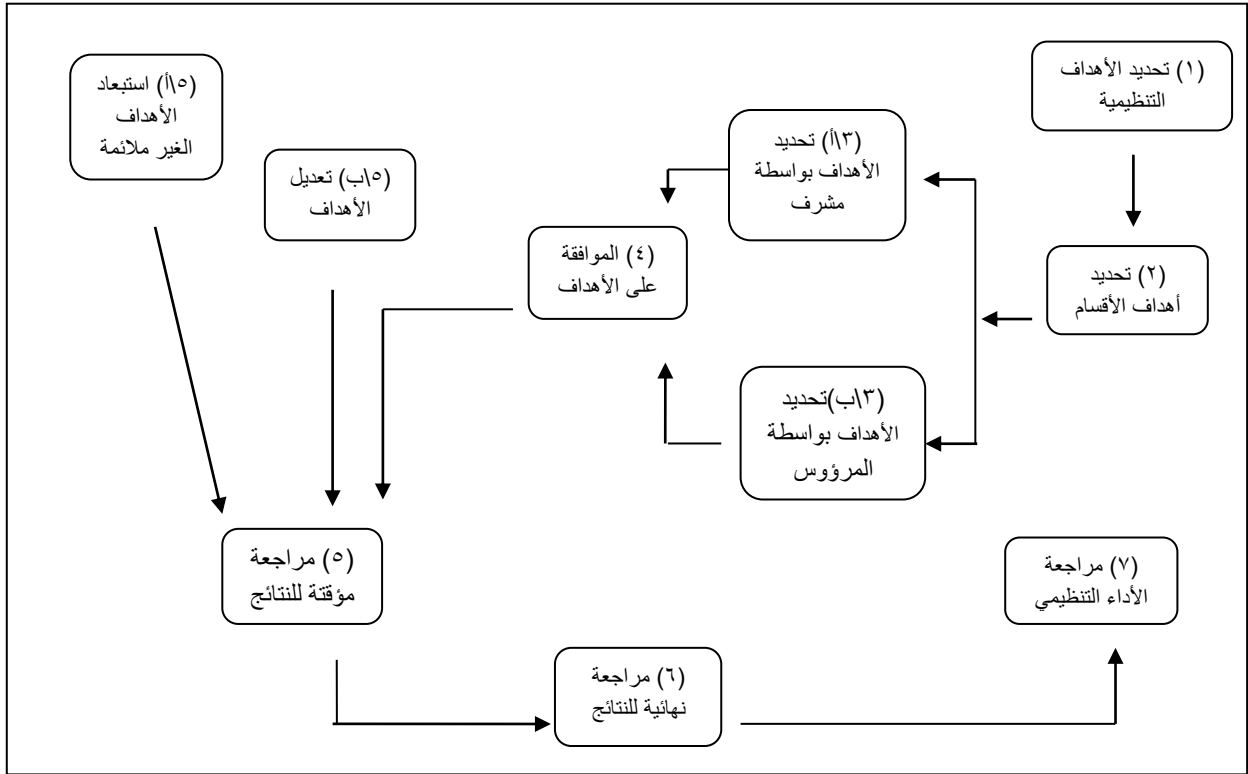
### ٣-٨-٣-١-٢- عناصر ومكونات برنامج الإدارة بالأهداف:

تُركز الإدارة بالأهداف على أهمية ودور المدراء (بمساعدة رؤسائهم) في وضع الأهداف الخاصة بهم والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، حيث يتم بعد ذلك قياس وتقويم الأداء بالمقارنة مع هذه المعايير.

وبصفة عامة تتطوي الإدارة بالأهداف على الخطوات والمراحل التالية:

١. تتولى الإدارة العليا إعداد وتحديد الأهداف العامة للمنظمة.
٢. تُترجم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف للمستوى التنظيمي التالي، ويتولّى ذلك مديرو هذا المستوى من التنظيم.
٣. يقوم مديرو المستويات الدنيا بتحديد أهداف إدارتهم، وتُعرض على المشرفين لمناقشة مدى إمكانية تنفيذها وأسلوب تحقيق ذلك.
٤. في نهاية الفترة المعينة يقوم الرئيس المباشر للمشرف بتقويم الأداء الفعلي بالمقارنة بالأهداف المعدة مسبقاً (المعيارية) .
٥. يتم مناقشة نتائج التقويم مع المشرفين، وتتمّ المكافأة أو الجزاء على ضوء ما تحقّق من هذه الأهداف.
٦. تكرر العملية ذاتها لفترة قادمة وهكذا. ويُبين الشكل (١٥) مراحل عملية تقويم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف.

شكل رقم (١٥): إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف



المصدر : محمد المرسي ,جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين,جامعة المنوفية. الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص٤٣٥.

والجدول التالي يوضح نموذجاً لهذه الطريقة.

جدول رقم (٦): تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف بالتطبيق على منظمة تعمل بالبيع عن طريق المراسلة

| الأهداف المعيارية المطلوبة | المطلوب | المنجز | نسبة الانجاز % | أسباب الانجاز وعدم الانجاز     |
|----------------------------|---------|--------|----------------|--------------------------------|
| رقم المبيعات على الهاتف    | 100     | 104    | 104            | مهارة جيدة في الاتصال اللفظي   |
| عدد الزبائن الجدد          | 20      | 20     | 100            | مهارة جيدة في الاتصال اللفظي   |
| معالجة الشكاوي بالهاتف     | 40      | 20     | 50             | النسيان وضعف المبادرة          |
| المبيعات عن طريق المراسلة  | 50      | 100    | 150            | مهارة عالية في الاتصال الكتابي |
| معالجة الشكاوي في المنظمة  | 30      | 30     | 100            | سرعة التصرف                    |

المصدر :عقبلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل عمان، ط١، ٢٠٠٥، ص٣٨٨.

٣-٨-٣-١-٣- مزاي وعيوب استخدام الإدارة بالأهداف:

لا تتصف طريقة الإدارة بالأهداف بالمثالية(حنفي،٢٠٠٧،٣١١)، فبالرغم من المزايا التي تقدمها إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب.

## أولاً- المزايا:

١. الميزة الأساسية للإدارة بالأهداف هي: أنها تكشف حاجة المدير إلى التفكير الإبداعي، وتمكّنه من اكتساب خبرات إدارية جديدة وتحقيق الذات.
٢. تحقيق المنافسة الابتكارية بين المرؤوسين من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام.
٣. تزيد من دافعية العاملين للعمل وتساعد في تطوير أدائهم.
٤. شعور العاملين بالرضا وتحقيق الذات من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف.
٥. إنّ وجود هدف واضح ومحدد يجعل من السهل تقويم الأداء وتقدير الجداء.
٦. يمكن للإدارة بناءً على ذلك تحديد مواطن الضعف والقوة في التنظيم.

## ثانياً- العيوب:

١. يتركز العيب الجوهرى في: احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة، حيث يؤدّي مثل هذا الاتجاه إلى المنافسة غير الشريفة ونقل المسؤولية من فرد لآخر.
  ٢. تؤكد بدرجة كبيرة على النتائج دون النظر إلى كيفية تحقيق هذه النتائج. حيث أنّ العاملين يسعون إلى تحقيق ما حدّدوا من أهداف بطرائق قد يكون لها أثارها السلبية على المدى الطويل.
  ٣. من الصعوبة مقارنة مستوى أداء العاملين المختلفين، نظراً إلى أنّ كلّ عاملٍ يُقوّم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة، علماً بأنّ هذه الأهداف تختلف في درجة صعوبتها من فرد لآخر، حيث تتطلب المقارنة الواقعية والصادقة مقارنة مستوى تحقيق الأهداف ودرجة صعوبتها، وهذا لا يتحقق في الإدارة بالأهداف.
  ٤. صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي لأسباب عديدة (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٦٥) منها:
    - تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة في تحديدها من قبل المديرين والعاملين، حيث تقع على المدير مسؤولية كبيرة في توجيه وإرشاد هذه المهمة.
    - تتطلب مهارات في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ووضعها بشكل قياسي بقدر الإمكان، فالهدف العام غير المحدد يقود إلى التشويش وعدم الوضوح.
    - لا يمكن تحديد الأهداف الفردية عندما تكون النشاطات في المنظمة متداخلة ومتراطة فيما بينها بحيث لا بدّ من أدائها عن طريق فريق عمل.
    - صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المنظمة كالعاملين على الخطوط التجميعية وخطوط الإنتاج. لذا فإنّها ممكنة التطبيق على الأعمال الإدارية فقط.
- هذا وتوجد طريقة خاصة لتقويم أداء المديرين هي طريقة مراكز التقويم.

### ٣-٨-٤ - طريقة مراكز التقويم:

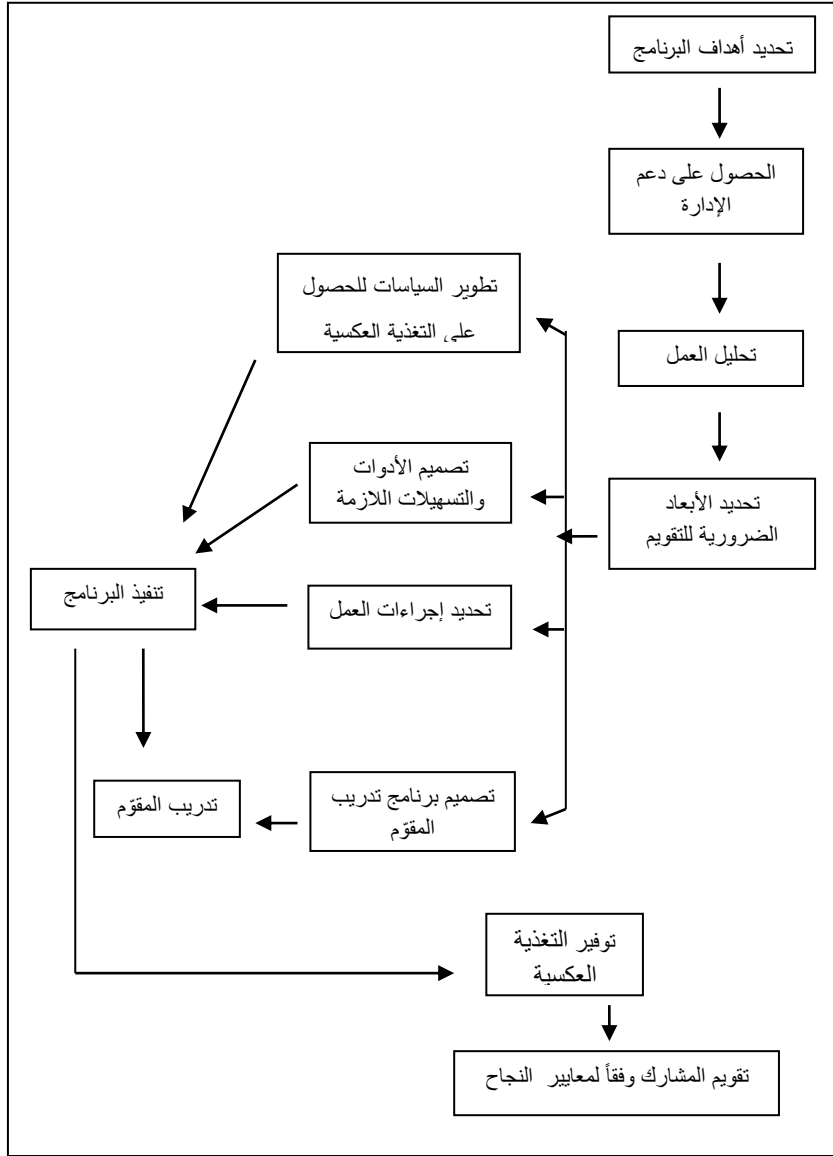
وتُستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٦٥) حيث إنّ طريقة مراكز التقويم تُساعد في كشف نقاط الضعف والقوة في الأداء، وغالباً ما تُستخدم في اتخاذ قرار الترقية.

وفي هذه الطريقة يؤدي العاملون المرشحون عدداً من مهام المحاكاة، مثل مناقشات ضعف قيادة فريق العمل والأدوار التي يجب لعبها، وتتم مراقبة سلوك العاملين المرشحين وتقييم مهاراتهم وإمكانياتهم كمدرّاء (A Noe, 2000, 291)، حيث تُؤخذ إمكانية الفرد في التأثير بالآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل، إضافةً إلى إحساسه وتقديره لمشاعر ورغبات الآخرين، وجميع هذه العوامل مهمة للمستويات الإدارية المختلفة وبصورة خاصة للإدارات العليا.

من مزايا هذه الطريقة أنّها تُزوّد بمقاييس موضوعية لأداء الفرد للمهام الإدارية، بالإضافة إلى تزويده بالتغذية العكسية الجيدة عن أدائه.

ويؤخذ على هذه الطريقة كلفتها الكبيرة وعدم إمكانية تقييم جميع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة حيث إنّ الإداري غير الكفء - والذي لا يتمتع أساساً بالمؤهلات الإدارية الضرورية - من الصعب ترشيحه إلى هذه المراكز، مما يؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء وعدم الرضا بين هذه الفئة من العاملين (عباس، علي، ٢٠٠٧، ٢٦٦-٢٦٧). والشكل التالي يبين خطوات طريقة مراكز التقويم في تقييم أداء المديرين:

شكل رقم (١٦): طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: عباس، سهيلة، حسين علي، علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، ط٣، ٢٠٠٧، ص٢٦١.

### ٣-٩ - مقابلة تقييم الأداء :

بعد إتمام أعمال تقييم الأداء يجب على المدراء التواصل مع العاملين حول نتائج عملية تقييم الأداء، وذلك ليتمكن هؤلاء العاملون من معرفة وفهم أدائهم بشكل واضح.

إلا أنه هناك بعض المنظمات تفضل سرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك من منطلق أن علانية التقييم تؤدي إلى خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقة الزملاء ببعضهم البعض، وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا.

ولكن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم من منطلق أن الفرد يجب أن يعرف نتائج عمله، ويتم ذلك عن طريق مقابلة التقييم (ماهر، ١٩٩٩، ٣٠٥). باعتبار أن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو

تنمية قدرات المرؤوسين وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم، وذلك من خلال معرفة الجوانب الايجابية ونقاط القوة لتحفيزها وتقويتها، ومعرفة الجوانب السلبية ونواحي القصور بهدف علاجها والتغلب عليها. وهذا لا يتحقق إلا من خلال مقابلة تقويم الأداء، التي يقوم فيها الرؤساء المباشرون بالاجتماع مع مرؤوسيهـم، ومناقشتهم في سبيل تعزيز نقاط القوة وتحديد طرق معالجة نقاط الضعف، والتعرف على آرائهم بخصوص عملية التقويم بشكل عام (S.Randi,2000,15)، وسنشرح ذلك بشيء من التفصيل لما تنطوي عليه مقابلة التقويم من أهمية.

### ٣-٩-١ - قواعد المقابلة:

هناك مجموعة من القواعد (ماهر، ١٩٩٩، ٣٠٦-٣٠٧) التي يجب أن يتبّعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقويم الأداء، وأهم هذه القواعد هي:

١. الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.
٢. تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الانجاز.
٣. إقناع المرؤوس بالنتيجة، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في إدارة المقابلة.
٤. الديمقراطية، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه.
٥. المقابلة وسيلة لحل المشكلات وتحسين وتطوير الأداء، وهي وسيلة أيضاً إلى تنمية المرؤوس في عمله.

### ٣-٩-٢ - أهمية مقابلات التقويم:

تُمثل مقابلة التقويم أداة هامة (مصطفى، ٢٠٠٤، ٣٧٧) يمكن من خلالها:

١. معرفة ظروف وملابسات العمل التي مرّ بها العامل من مصادرها الأصلية أي من العامل نفسه.
٢. الوقوف على مسببات الخطأ والقصور إن وجدت.
٣. معرفة مدى اتفاق قدرات وميول المرؤوس مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة.
٤. اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء.
٥. التعرف على درجة وضوح معايير التقويم (أهداف، سياسات، إجراءات) وسرعة وصولها للمرؤوسين.

### ٣-٩-٣ - دور الرئيس والمرؤوس في مقابلة التقويم:

#### ٣-٩-٣-١ - دور الرئيس (المشرف) في المقابلة:

ويتجلى هذا الدور (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ٣٩١-٣٩٢) قبل البدء بالمقابلة، وخلالها، وبعد الانتهاء منها:

#### أ- قبل المقابلة:

١. الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بالمعلومات اللازمة.
٢. التدريب على تقويم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.

٣. الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
٤. اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
٥. إعلام المرؤوسين بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

#### ب- أثناء المقابلة:

١. التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.
٢. الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
٣. ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في أداء المرؤوس وإشراكه في طرح هذه الجوانب.
٤. توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل تحسين وتطوير الأداء.
٥. وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

#### ج- بعد المقابلة:

١. الاتصال المستمر بالمرؤوس، ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات، وتزويده بمعلومات عن الأداء.
٢. تقييم التقدم نحو الأهداف بشكل دوري ومستمر.
٣. ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

#### ٣-٩-٣-٢- دور المرؤوس في مقابلة الأداء:

يتلخّص دور المرؤوس الذي جرى تقييم أدائه (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٣٠) بالنقاط التالية:

١. السؤال والاستفسار عن المبررات اللازمة لتوضيح التقرير الذي حصل عليه نتيجة التقييم لتكوين القناعة لديه بعدالتها.
٢. الإصغاء جيداً لمشاكل أدائه وفهمها بشكل جيد.
٣. أن يكون جريئاً ويعترف بأخطائه.
٤. الإفصاح لرئيسه عما كان يتوقع من تقييم أدائه.

#### ٣-١٠- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

١. مشكلات عامة.
٢. مشكلات تتعلق بنظام التقييم.
٣. مشكلات ناجمة عن المقومين أنفسهم.

### ٣-١٠-١ - مشكلات عامة:

وتتمثل أهم تلك المشكلات (رشيد، ٢٠٠١، ٨٠٢) في:

#### ١. مقاومة العاملين لنظام التقويم:

يُسبب تقويم الأداء عادةً ردة فعلٍ سلبية ومقاومة شديدة من جانب المرؤوسين والرؤساء على حدٍ سواء. الأمر الذي يحدُّ من فاعلية التقويم، فبالنسبة للمرؤوسين قد تنشأ هذه المقاومة نتيجة عدم موضوعية نظام التقويم من وجهة نظرهم، أمّا بالنسبة للرؤساء فإنَّهم يشعرون بعدم الارتياح والتردد في الحكم على الآخرين، وذلك رغبةً منهم في تفادي الصراعات مع مرؤوسيهـم.

#### ٢. استخدام التقويم كأداة للهيمنة:

أحياناً يَنظر العاملون إلى التقويم كأداة تُستخدم لتهديدهم والسيطرة عليهم، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب.

#### ٣. الثقافة التنظيمية غير المشجعة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد مدى فاعلية تقويم الأداء. فلا يكفي لنجاح التقويم إصدار لوائح وتعليمات وتصميم نماذج مناسبة للتقويم، وإنَّما يجب أن يتمَّ أيضاً في ظل ثقافة مشجعة تتفاعل فيها العديد من العناصر منها:

أ- الوعي العميق لأهمية التقويم من قبل جميع العاملين.

ب- مدى ثقة العاملين بموضوعية عملية التقويم.

ج- ربط نتائج عملية تقويم الأداء بقرارات الإدارة، واستخدامها لتطوير الأداء.

إنَّ هذه العوامل مجتمعةً تُساعد في تحديد مدى دقة التقويم وفاعلية نتائجه.

وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة مسؤولية كبيرة في نشر الوعي لدى العاملين بأهمية التقويم، وتنمية الإحساس لديهم بجدية نظام التقويم ودوره في تطوير أدائهم الوظيفي.

#### ٤. غياب التغذية العكسية المناسبة عن الأداء:

حيث إنَّ الرؤساء غالباً ما يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية عن أداء العاملين، مما يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات. إذ يصبح من الصعب تصحيح مشكلات الأداء في الوقت المناسب، ويؤدي إلى تصاعد هذه المشكلات إلى أن تصل إلى حدٍّ يصعب التعامل معه.

لذلك لكي يتم تحسين أداء العاملين يجب أن يتم تقديم تغذية عكسية محددة عن أداء العاملين في الوقت المناسب.

### ٣-١٠-٢ - مشكلات تتعلق بنظام التقويم:

وتتمثل أهم تلك المشكلات (Snell,Bohlander,2007,335) في:

١. الإعداد غير الكافي من قبل المدير.
٢. عدم منح العامل أهدافاً واضحة في بداية فترة الأداء.
٣. قد لا تكون معايير الأداء واضحة.
٤. الفترة الزمنية غير المناسبة.
٥. عدم وجود مناقشة شاملة لأسباب مشاكل الأداء.
٦. عدم وجود متابعة وتدريب بعد عملية التقويم.
٧. فصل عملية تقويم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في حد ذاته.
٨. اعتبار التقويم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء (السلمي، ٢٠٠١، ١٧٣).

### ٣-١٠-٣ - مشكلات (أخطاء) ناجمة عن المقومين:

#### ١. الآثار المتناقضة والتناقض:

ويحدث ذلك عندما يقوم المقوم بمقارنة العامل موضع التقويم مع العاملين أصحاب الأداء الضعيف سيظهر العامل المتوسط كمتفوق، وعندما يُقارن مع العاملين الأكفاء سيظهر العامل المتوسط كضعيف في الأداء. أما أخطاء التناقض تحدث عندما نقارن الأشخاص مع بعضهم البعض عوضاً عن مقارنتهم مع المعايير الموضوعية (A Noe,2000,303).

#### ٢. التساهل والتشدد:

يميل بعض القائمين على عملية التقويم إلى التساهل مع العاملين بدافع من الشفقة، ومن أجل مساعدتهم للحصول على مزايا وظيفية، يقوم المقوم بإعطاء تقديرات عالية، مما ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي وقد يتبع المشرف أسلوباً متشدداً في التقويم بدافع القسوة أو لقناعته بأن التشدد في التقويم يُجبر العاملين الذين يُقَوِّم أدائهم على مضاعفة جهودهم باستمرار (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٠٥-٤٠٦).

حيث تفرض هذه الأخطاء مشكلتين:

- يصبح من الصعب التفريق بين العاملين المقومين من قبل نفس المقوم.
- ظهور مشاكل في مقارنة أداء العاملين المقومين من قبل مقومين منفصلين، وخاصةً إذا كان أحد المقومين متسامحاً والآخر متشدداً.

وللحدّ من هذا الخطأ يجب تحديد ملامح وأبعاد الأداء بشكل واضح وتقديم مواصفات سلوكية ذات مغزى ويتم هذا عن طريق الثبات في المقياس (Snell،Bohlander,2007,346).

### ٣. الميل للوسط في التقدير:

يُعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في التقويم. إذ إنّ كثيراً من المقومين يعطون تقديرات متوسطة وذلك تهرباً أو خوفاً من انتقادات من يقومون بتقويم أدائهم أو إلى نقص المعرفة بسلوك العاملين الذين يتم تقويمهم أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقويم (عقيلي، ٢٠٠٥، ٤٠٧).

إنّ وقوع المقوم في هذا الخطأ يسبب ظلاماً للأفراد ذوي الكفاءات العالية، ويعطي تقديرات لا يستحقها ذوو الكفاءات الضعيفة.

### ٤. خطأ المماثلة (التشابه):

يقع هذا الخطأ عندما يعمل المقومون على تضخيم تقويمات الأفراد الذين يشتركون معهم ببعض الأشياء. على سبيل المثال إذا كان كل من المدير والعامل من البلدات الصغيرة، فمن الممكن أن يُشكل هذا انطباع مريح أكثر بالنسبة للمدير.

والآثار المترتبة على خطأ المماثلة ممكن أن تكون قوية، خاصةً عندما يستند التشابه على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو أي صنف آخر، فإنّ هذا قد يؤدي إلى التمييز بين العاملين موضع التقويم من قبل المقوم (Snell،Bohlander,2007,348).

### ٥. حداثة التقويم:

قد يعطي المقوم وزناً أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة قبل بدء التقويم على حساب انجازات العامل في فترات سابقة، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير بالأحداث التي وقعت مؤخراً أو ما يسمى بأثر الحداثة (الطائي، ٢٠٠٦، ٢٦١).

### ٦. الهالة وآلية التنبيه:

تحدث أخطاء الهالة عندما يُسبب مظهر إيجابي من مظاهر الأداء للعامل موضع التقويم بالنسبة للمقوم أن يصنف كل مظاهر الأداء الأخرى بشكل إيجابي. وتعمل آلية التنبيه بالاتجاه المعاكس حيث يعطي المقوم تقويمات متدنية لكل مظاهر الأداء بناءً على أحد المظاهر السلبية، وبهذا تقود أخطاء الهالة معتقدات العاملين أنّه لا يوجد مظهر من مظاهر أدائهم بحاجة للتحسين، كما أنّ أخطاء آلية التنبيه تقود العاملين لأن يصبحوا محبطين (A Noe,2000,304).

### ٧. التأثير بالوظيفة أو المركز:

وذلك حين يُقوّم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها. فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو إذا كانت تقع في فئة الأجور العالية، فإنّ المقوم يعطي شأغلها تقويماً عالياً. أي أنّ المشرف هنا لا يُركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة، وإنّما يبني تقديره بناءً على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها (سلطان، ٢٠٠٣، ٣٠٣).

## ولتلافي مشكلات التقويم يجب القيام بالخطوات التالية:

١. تدريب المقومين على الاستخدام الأمثل للتقويم، حيث يمكن رفع كفاءة نظم تقويم الأداء من خلال تدريب المشرفين على كيفية القيام بتقويم الأداء.

ويركز التدريب هنا على الأخطاء التي قد يقع فيها المقوم، وعلى كيفية توثيق معلومات الأداء. ومن أهم المواضيع التي يجب تغطيتها في برامج التدريب (فتوح، ٢٠٠٩، ٤٧٥) ما يلي:

- عملية التقويم وتوقيتها.
- معايير العمل ومعايير الأداء التي يجب أخذها بالحسبان.
- كيفية تقديم التغذية العكسية.
- كيفية مناقشة الأهداف التدريبية والتنموية.
- كيفية تجنب الوقوع في أخطاء التقويم.

ولقد تم تطوير منهج تدريبي للمقومين (Frame Of Reference For Training) لتلافي عيوب ومشاكل التقويم، وذلك عن طريق استخدامه أمثلة عن سلوكيات وهمية للعاملين، ثم يقوم المقومون بتقويم أداء العاملين ومناقشة كل السلوكيات التي يستاء منها العامل ولماذا، وتتواصل العملية حتى يتم تطوير صيغة عامة لتقويم الأداء، ويسهم هذا النموذج في زيادة دقة التقويم، ويزيد من علاقات التعاون والفهم المشتركة بين المقومين. إلا أن العيب الرئيسي في هذا النموذج يتمثل في التكلفة الكبيرة التي قد تكون باهظة بالنسبة لمقدار الوقت، وعدد الأفراد المشاركين فيه. (Gomes, 2007, 220).

٢. بناء دعم من قبل الإدارة العليا لنظام التقويم.

٣. إعطاء المقومين بعض حرية العمل بما لا يتعارض مع أهداف التقويم.

٤. التأكد من أن عمليات التقويم متواصلة ضمن المنظمة.

٥. إنشاء مناخ من الانفتاح على تشجيع العاملين ليكونوا صادقين حول نقاط الضعف (A Noe, 2000, 305).

## خلاصة الفصل الثالث:

إنّ تقويم الأداء الوظيفي من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فمن خلاله تتمكّن المنظمة من الحكم على صحة وسلامة السياسات التي تعتمدها في مجال العاملين، وتعدّ وسيلة يتعرف من خلالها العامل على نقاط الضعف والقوة في أدائه، وبذلك يستطيع هذا العامل أن يُطور ذاتياً نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف في أدائه، وهذه العملية مهمة على مستوى العامل والإدارة. وتفرض التغيرات في محتوى العمل وأساليب وأدوات أدائه، والتغيرات التي تحصل في الخصائص المهارية والمعرفية للعاملين، والتغيرات في طبيعة وبيئة الأعمال على المنظمات التفكير جدياً في تصميم أنظمة قياس وتقويم أداء العاملين فيها. فتقويم أداء العاملين ليست غاية بحد ذاتها، وإنّما وسيلة للوصول إلى غايات تتعلّق بسياسات العاملين في مجال التوظيف والأجور والتحفيز والنقل والتدريب.

ويقوم بعملية التقويم جهة أو أكثر ممن تتوافر فيها مجموعة من الصفات والقدرات، كالقدرة على الملاحظة والمتابعة، وجمع المعلومات وتحليلها. وعادةً يقوم بالتقويم إما الرئيس المباشر أو مشرف العمال أو الزملاء أو جهة خارجية، ويجب أن تغطّي عملية التقويم فترة زمنية معينة، ويفضّل أن تتم أكثر من مرة خلال السنة على أن تؤخذ متوسط نتائج كل الفترات لإعداد التقرير النهائي السنوي.

هذا وتأخذ عملية تقويم الأداء عدداً من الإجراءات منذ بدايتها حتى نهايتها، حيث يجب في البداية تحديد معيار الأداء وهو الأساس الذي يُنسب إليه عمل الفرد ويُقارن به للحكم عليه. وإنّ تحديد معايير الأداء أمرٌ ضروري لنجاح عملية التقويم لأنّها تساعد العاملين في تعريفهم بما هو مطلوب منهم، ولكي تؤدي هذه المعايير دورها لا بد من تحديدها وصياغتها بمشاركة العاملين، وهذا يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، على أن يتوافر في المعيار عدة شروط كالقدرة على التمييز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، والصدق، والثبات وسهولة الاستخدام، وبعد ذلك يتم جمع معلومات عن الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته مع المعايير المحددة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتم ذلك من خلال إتباع طريقة أو وسيلة معينة لتقويم الأداء، على أن تكون هذه الطريقة قابلة للتطبيق ومتوافقة مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية، والطريقة المثلى هي التي تستطيع الاستفادة من مزايا الطرق الأخرى والتقليل من أخطائها ما أمكن ذلك، هذه الأخطاء منها ما هو متعلق بنظام التقويم مثل عدم وضوح معايير الأداء أو عدم وضوح الأهداف أو عدم تغطية التقويم لفترة زمنية غير مناسبة، ومنها ما يتعلق بالمقومين أنفسهم كالتساهل والتشدد والميل للوسطية وغيرها.

ويجب على إدارة الموارد البشرية معالجة أخطاء التقويم من خلال تدريب المقومين على كيفية استخدام طرق التدريب والعمل على تقليل التحيز، إضافةً إلى إعطاء المقومين بعض الحرية في العمل بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة، مع ضرورة قيام الإدارة بالتواصل مع العاملين حول نتائج عملية التقويم، وذلك ليتمكن هؤلاء العاملون من معرفة وفهم أدائهم بشكل واضح وذلك عن طريق مقابلة التقويم التي من خلالها يتم مناقشة

العاملين بنتائج تقويمهم وبنواحي القوة والضعف في أدائهم، والعمل على تعزيز نقاط القوة وتلافي القصور في الأداء.

ونظراً للدور الذي تؤديه إدارة أي منظمة في تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه، يجب على هذه المنظمات الاستثمار في تنمية مواردها البشرية انطلاقاً من كون العنصر البشري الركيزة الأساسية في عملية التنمية الشاملة بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية، ومن كون الأداء البشري المحدد الحقيقي للكفاءة، لذا يجب أن يحظى تقويم الأداء الوظيفي باهتمام كبير لكونه مؤشراً حقيقياً وموضوعياً لقياس مستويات أداء العاملين.

ولمّا كان العامل الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي وأداؤه أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على كفاءة وفعالية ونشاطات المنظمة فإنّ المنظمة تسعى وعبر تقويم أداء العاملين فيها إلى رفع مستويات أدائهم بكافة الوسائل والطرق المتاحة وصولاً بعد ذلك إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة أداء هذه المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل.

## هوامش الفصل الثالث:

١. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ٢٠١٠.
٢. صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط١، ٢٠٠٤.
٣. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
4. Denis Angelo, Griffin, Ricky W, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 3<sup>rd</sup> ed, 2008.
5. S.Khanka, Human Resource Management, New Delhi, India, 2ed, 2005.
٦. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.
٧. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، مرجع سابق.
٨. علام، محمد يسري، كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط٢٠٠٩، ١.
٩. السهلاني، عباس مزعل، تأثير إستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، ٢٠٠٥.
١٠. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، مرجع سابق.
11. Wayne, Cascio F, Managing Human Resources, Productivity Quality of work life- Profits, 4<sup>th</sup> ed, Library of congress, 1995.
12. Mathis Robert L, and jacks John H, Human Resource Management, ترجمة محمود فتوح، ط١، دار شعاع للنشر، حلب، ٢٠٠٩.
١٣. برنوطي، سعاد، مرجع سابق.
14. Denis Angelo, Griffin Ricky W, I bid.
١٥. سلطان، محمد سعيد أنور، مرجع سابق.
16. Jackson, Susan E,....{et al}, Managing Human Resources, 10<sup>th</sup>ed, library of congress, 2006.
١٧. مصطفى، أحمد سيد، مرجع سابق.
١٨. المرسي، جمال الدين، مرجع سابق.
١٩. مرعي، محمد مرعي، أسس إدارة المواد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر، ١٩٩٩.
٢٠. عقيلي، عمر وصفي، مرجع سابق.
٢١. عقيلي، عمرو وصفي، إدارة القوى العاملة، حلب، جامعة حلب، ١٩٩٣.
22. A NOE,....{et al}, I bid.
23. A NOE,....{et al}, op cit.
24. Robert L.Mathis and John H.jacks. مرجع سابق. ترجمة محمود فتوح، مرجع سابق.
25. A NOE,....{et al}, I bid.
٢٦. برنوطي، سعاد، مرجع سابق.

٢٧. علام، محمد يسري، مرجع سابق.

٢٨. المرسي، جمال الدين، مرجع سابق.

29. Wayne, Cascio F, I bid,.

٣٠. عبد الباقي، صلاح الدين، ٢٠٠٢، مرجع سابق.

٣١. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، مرجع سابق.

٣٢. عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.

٣٣. عباس، سهيلة، مرجع سابق.

٣٤. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، مرجع سابق.

٣٥. عباس، سهيلة، مرجع سابق.

٣٦. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

٣٧. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، مرجع سابق.

٣٨. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، مرجع سابق.

٣٩. سلطان، محمد سعيد أنور، مرجع سابق.

٤٠. عبد الباقي، صلاح الدين، ٢٠٠٢، مرجع سابق.

٤١. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، مرجع سابق.

٤٢. سلطان، محمد سعيد أنور، مرجع سابق.

٤٣. محمد عباس، سهيلة، حسين علي، علي، مرجع سابق.

٤٤. الطائي، يوسف، وآخرون، مرجع سابق.

٤٥. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، مرجع سابق.

٤٦. سلطان، محمد سعيد أنور، مرجع سابق.

٤٧. صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار حامد للنشر، ط١، ٢٠٠٤.

٤٨. الصيرفي، محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ٢٠٠٨.

٤٩. الصيرفي، محمد، مرجع سابق.

50. Snell, Scott, Bohlander, George, Human Resource management, Mason OH Thomson, 2007.

٥١. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، مرجع سابق.

52. Snell, Scott, Bohlander, George, I bid.

٥٣. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، مرجع سابق.

54. Snell, Scott, Bohlander, George, I bid.

٥٥. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.

٥٦. حنفي, عبد الغفار , مرجع سابق.
٥٧. عباس, سهيلة, حسين علي, علي, مرجع سابق.
58. A NOE,....{et al}, I bid.
٥٩. عباس, سهيلة, حسين علي, علي, مرجع سابق.
٦٠. ماهر, أحمد, مرجع سابق.
61. S.Randi, Productive Performance Appraisals, (division of American management association) , New York, 2000.
٦٢. ماهر, أحمد, مرجع سابق.
٦٣. مصطفى, أحمد سيد, مرجع سابق.
٦٤. عبد الباقي, صلاح الدين, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, مرجع سابق.
٦٥. عقيلي, عمر وصفي, ٢٠٠٥, مرجع سابق.
٦٦. رشيد, مازن فارس, إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية, مكتبة العبيكان, الرياض, ٢٠٠١.
67. Snell, Scott, Bohlander, George, I bid.
٦٨. السلمي, علي, ٢٠٠١, مرجع سابق.
69. A NOE,....{et al}, I bid.
٧٠. عقيلي, عمر وصفي, ٢٠٠٥, مرجع سابق.
71. Snell, Scott, Bohlander, George, I bid.
٧٢. عقيلي, عمر وصفي, 2005, مرجع سابق.
73. Snell, Scott, Bohlander, George, I bid.
٧٤. الطائي, يوسف, وآخرون, مرجع سابق.
75. A Noe,....{et al}, I bid.
٧٦. سلطان, محمد سعيد أنور, مرجع سابق.
77. Robert L.Mathis and John H.jacks, ترجمة محمود فتوح, مرجع سابق,
78. Gomez ,....{et al}, Managing Human Resources, 5th ed, New Jersey, 2007.
79. A NOE,....{et al}, I bid.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: واقع عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: واقع عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية

تتمّ عملية تقويم الأداء في الجهات العامة بشكل عام، ومن ضمنها المشافي الحكومية السورية بموجب المرسوم رقم (٣٢٢) لعام ٢٠٠٥ والمتضمن شرح عملية تقويم الأداء الوظيفي كما يلي:

### ١ - عملية تقويم الأداء وأهدافها:

تجري عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة وفق الإجراءات والقواعد الواردة في هذا المرسوم، وذلك لاستخدام نتائجها في تحقيق الأهداف التالية:

١. استخدام نتائج تقويم الأداء أساساً في اتخاذ قرارات الترقية والترفيه والنقل والتسريح وإنهاء التعاقد.
٢. تخطيط الموارد البشرية وتحديد هيكل العمالة.
٣. تقويم سياسات وأساليب الاختيار والتعيين المستخدمة.
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
٥. تحديد مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وترشيد قرارات الإدارة المتعلقة بتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل.
٦. وضع كل عامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وأدائه.
٧. تقويم أسلوب القيادة والإشراف المستخدم.

### ٢ - أنواع تقويم الأداء المستخدمة:

تستخدم كل جهة عامة نوعين من تقويم الأداء حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقويم، وهما:

١. تقويم الأداء نصف السنوي: ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري وفق الإجراءات والقواعد الواردة في هذا المرسوم. ويهدف هذا التقويم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري، ومناقشته بالنتائج، ومساعدته على تحسين أدائه، وتجاوز نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في هذا الأداء.
٢. تقويم الأداء بقصد الترفيه: ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيه أو عدمه، وتحديد مقدار علاوة الترفيه، ويجري هذا التقويم بناءً على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمت من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة.

### ٣ - إجراءات تقويم الأداء نصف السنوي:

تجري عملية تقويم أداء العاملين في الجهة العامة كل ستة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب وفق الخطوات والإجراءات التالية:

١. يقوم كل رئيس مباشر على حدة بتقويم أداء جميع مرؤوسيه من العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقويم الأداء المعتمد أصولاً، والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل، ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات، ويبين الملحق رقم (١) والملحق رقم (٢) نماذج (تقارير) تقويم الأداء المعتمدة والخاصة بكل من الوظائف الخدمية والإشرافية.
٢. يقوم المدير الذي يعلو مباشرة الرئيس المباشر في المستوى الإداري بتقويم أداء نفس العاملين المذكورين في البند السابق، ووفق نفس النموذج المستخدم من قبل الرئيس المباشر، وذلك قبل اطلاعه على تقرير الرئيس المباشر، ويضع لكل عامل التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.
٣. يقوم كل من الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة بإيداع تقريره الموقع أصولاً وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بدوره بالمقارنة بين التقريرين.
٤. في حال كان فارق التقدير بالنقاط بين التقديرين يقل عن (٢٥٪) من النقاط، يعتمد متوسط التقديرين بالنقاط، ويُحدّد في ضوءه الدرجة التي يستحقها العامل.
٥. يُعلم بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج، وبحث كيفية تحسين أداء العامل.
٦. أما في حال كان الفارق بين التقديرين أكثر من (٢٥٪) من النقاط، يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر في التقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة والاستعانة بسجلات العامل، ومن ثم يبت بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجة. ثم يُعلم بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر ويقومان معاً بمناقشة النتائج، وبحث إمكانية تحسين أداء العامل.
٧. تُحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي بعد اعتمادها أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، ليُصار إلى إيداعها لدى لجنة تقويم الأداء المتخصصة في الموعد المحدد.
٨. استثناء من أحكام البنود (١-٢-٣-٤-٦) من هذه المادة، وفي حال كون الرئيس المباشر للعامل هو أعلى سلطة إدارية في الجهة العامة (وزير، محافظ، مدير عام) أو من في حكمهم، يُكتفى بتقويم أداء هذا العامل من قبل رئيسه المباشر فقط.

#### ٤- إجراءات تقويم الأداء بقصد الترفيع:

- حيث تُشكّل في كل جهة عامة لجان فرعية لتقويم الأداء بقرارٍ من المدير العام وبعضوية مدير الموارد البشرية، ورئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة، وخبير من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظة أو من الجامعات الحكومية أو من الجهة العامة. وتُحدد مهامها بما يلي:
- إقرار تقدير تقويم الأداء في مجال عملها، وذلك بناءً على متوسطات تقديرات الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين الماضيتين.
- رفع جداول الفئات الخمس إلى الجهة صاحبة الحق في الترفيع لإصدار الصكوك اللازمة للترفيع.

- إعلام العاملين خطياً بنتائج تقييم أدائهم خلال الأسبوعين الأوليين من شهر تشرين الأول، لتمكينهم من ممارسة حق الاعتراض على قرارات عدم الترفيع، كما تودع في الوقت ذاته نسخة إلى الجهاز المركزي للرقابة المالية ونسخة أخرى إلى اللجنة المركزية.
- ثم تُشكل لاحقاً في كل جهة عامة لجنة مركزية بقرار من الوزير المختص وبرئاسة معاون الوزير أو المدير العام وعضوية مدير الموارد البشرية، وممثل التنظيم النقابي، حيث تقوم هذه اللجنة بما يلي:
- البت بالاعتراضات المقدمة من العاملين على قرارات عدم الترفيع خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ إحالة الاعتراضات إليها.
- إقرار الدرجة النهائية لتقييم أداء العاملين بناءً على تقديرات تقييم الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين السابقتين، لاحقاً تصدر اللجنة قراراتها معللة وتكون قراراتها غير قابلة لأي اعتراض أمام أي مرجع إداري آخر وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري.

#### ٥- أسلوب احتساب درجات تقييم الأداء :

يتم احتساب درجة تقييم الأداء نصف السنوي لكل عامل وفق النموذج المعتمد لتقييم الأداء-الملحقان رقم (١،٢)- حيث يتم احتساب معدل تقديرات تقييم الأداء من خمس نقاط كحد أعلى لكل بند من البنود وفق المعادلة التالية:

معدل تقديرات تقييم الأداء = (عدد العوامل) / (حاصل جمع درجات جميع العوامل)

يتم تقدير درجات تقييم الأداء وفق الآتي:

|              |      |
|--------------|------|
| من ٢.٤٩-١    | ضعيف |
| من ٣.٤٩-٢.٥٠ | وسط  |
| من ٥-٣.٥٠    | جيد  |

تُقرّب الكسور عند احتساب معدل تقديرات تقييم الأداء إلى أقرب رقمين عشريين.

وبالنسبة للمعايير المستخدمة في نموذج التقييم، فإنه يتم تقسيم مستويات الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات هي: مهام الوظيفة، والأهداف المطلوب تحقيقها، والكفاءات الأساسية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة. مع الإشارة إلى أنّ هذه المهام والأهداف والكفاءات تختلف من وظيفة لأخرى، فالمهام بالنسبة للوظائف الإشرافية تختلف عن المهام بالنسبة للوظائف الخدمية والفنية، وهكذا بالنسبة للأهداف والكفاءات الأساسية، وتحتوي كل من هذه المستويات على بنود محددة يتم من خلالها تقييم أداء العامل موضع التقييم.

ويتم تقييم الأداء بشكل عام بوضع درجة معينة لكل بند من البنود التي تتضمنها كل من هذه المستويات في نموذج التقييم، على أن يكون التقدير الأقصى لكل بند (٥) نقاط، ثم يتم حساب معدل التقدير الإجمالي لكل من مهام الوظيفة والأهداف والكفاءات الأساسية على حدة من خلال العلاقة التالية:

معدل التقدير الإجمالي = (مجموع النقاط) / (عدد البنود).

ثم يتم احتساب معدل التقدير العام عن طريق حساب الوسط الحسابي لكل من معدل التقدير الإجمالي لمهام الوظيفة والأهداف والكفاءات الأساسية، ثم يتم تقدير الدرجة للعامل موضع التقييم.

**من خلال استعراض نماذج التقييم، يلاحظ الباحث ما يلي:**

١. استخدام نموذج واحد لجميع الوظائف على الرغم من اختلاف طبيعة العمل.
  ٢. النموذج المستخدم لا يفرق بين المهام والأهداف والكفاءات بل يساوي بينها من حيث الأهمية.
  ٣. يعطي لجميع المفردات أوزاناً متساوية (من ١ وحتى ٥) دون الأخذ بالاعتبار مدى أهمية المفردة الواحدة (المعيار) في نموذج تقييم الأداء، ومدى أهميتها في التطبيق العملي.
  ٤. تخضع المعايير إلى التقديرات الشخصية للقائم بعملية التقييم (معايير غير كمية).
  ٥. إنّ أهداف نظام التقييم غير واضحة لدى معظم العاملين فهي عامة وليست دقيقة.
  ٦. لا يساعد نظام التقييم على التفريق بين العاملين ذوي الأداء الضعيف والجيد.
  ٧. معايير الأداء المتبعة لا تشمل الأداء بصفة مستمرة بل تقتصر فقط على نهاية فترة التقييم.
  ٨. إنّ معايير التقييم المتبعة لا تُعطي أهمية لتنمية الأداء المستقبلي.
  ٩. عدم وجود آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
  ١٠. معدل التقدير العام المعمول به متقارب جداً وغير عادل.
- وبالتالي يرى الباحث أنه لا بدّ من ضرورة إعادة النظر في نماذج التقييم المتبعة في المشافي الحكومية السورية.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### ٤-٢-١ - ثبات وصدق الأداة:

#### أولاً- ثبات الأداة:

يُقصد بالثبات درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغيراً ما. ولحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاستبانات على عينة استطلاعية بلغت ٥٠ فرداً، وتمَّ حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي (Internal consistency) باستخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) أو طريقة التجزئة النصفية (Split- Half) وتمَّ إدراجها في الجدول (٧).

جدول رقم (٧): قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية

| المحور | عدد الفقرات        | قيمة ألفا      |
|--------|--------------------|----------------|
| الأول  | ٥٩                 | ٠.٨٥٦          |
| الثاني | ١١                 | ٠.٨٥٢          |
|        | المجموع العام : ٧٠ | الوسطي : ٠.٨٥٤ |

يوضح الجدول رقم (٧) أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية، حيث بلغ الثابت العام للأداة (٠.٨٥٤) وهي قيمة قريبة من الواحد، مما يدل على ثبات وصدق عبارات أداة الدراسة.

ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة في المشافي عينة الدراسة وفقاً لطبيعة عملهم.

جدول رقم (٨): توزيع أفراد العينة في المشافي الحكومية الأربعة عينة الدراسة وفقاً لطبيعة عملهم

| العمل الذي يمارسه الأفراد المستطلعون |                 |                 |                        |      |      |                     |          |           |          |          |           | المشفى   |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|------|------|---------------------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| المجموع                              | مدير إدارة عليا | مدير إدارة وسطى | مشرف على مجموعة عاملين | طبيب | ممرض | فني معالجة فيزيائية | فني مخبر | فني تخدير | فني أشعة | عامل فني | عامل عادي |          |
| 136                                  | 1               | 9               | 8                      | 21   | 55   | 7                   | 13       | 7         | 5        | 3        | 7         | اللاذقية |
| 144                                  | 1               | 9               | 10                     | 19   | 53   | 13                  | 9        | 9         | 7        | 4        | 10        | حمّاه    |
| 79                                   | 1               | 3               | 6                      | 11   | 26   | 6                   | 10       | 3         | 6        | 3        | 4         | الرقّة   |
| 79                                   | 1               | 4               | 5                      | 12   | 32   | 6                   | 6        | 2         | 5        | 1        | 5         | حمص      |
| 438                                  | الإجمالي        |                 |                        |      |      |                     |          |           |          |          |           |          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات التي حصل عليها من العينة المدروسة

## ثانياً- صدق الأداة:

يُعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس المتغير التي وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية والطرائق المطبقة في عملية تقويم الأداء، تم الاعتماد على:

١. الصدق الظاهري ووصف المحتوى: حيث عُرضت الأداة في صورتها الأولية على عدد من المختصين في كل من جامعتي دمشق وتشرين لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة.

٢. الصدق التكويني: باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل محور من محاور الدراسة.

٣. الصدق التمييزي: حساب نسب متوسط الإجابات لكل سؤال ثم تطبيق اختبار T لعينتين مستقلتين.

## ٤-٢-٢- تطبيق أداة الدراسة:

### ١. توزيع مجتمع العينة بعد تطبيق الأداة:

تم توزيع (٥٦٠) استبياناً في المشافي عينة الدراسة حيث تم استرداد (٤٨٠) استبياناً، وعند التدقيق تم رفض (٤٢) استبياناً غير صالح، ليبقي عدد الاستبيانات الصالحة (٤٣٨) استبياناً.

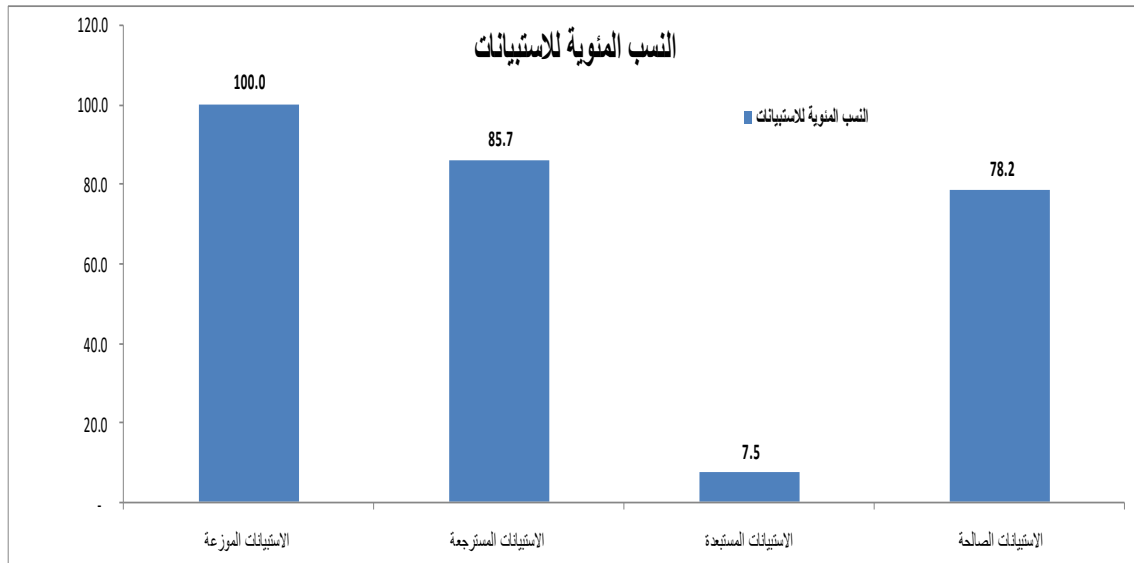
جدول رقم (٩): توزيع مجتمع العينة بعد تطبيق الأداة

| البيان              | مجتمع العينة | الاستبيانات المسترجعة |            | الاستبيانات المستبعدة |            | الاستبيانات المستوفية |            |
|---------------------|--------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
|                     |              | الإجمالي              | نسبة مئوية | الإجمالي              | نسبة مئوية | الإجمالي              | نسبة مئوية |
| العاملون في المشافي | ٥٦٠          | ٤٨٠                   | ٨٥.٧       | ٤٢                    | ٧.٥        | ٤٣٨                   | ٧٨.٢       |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات التي حصل عليها من العينة المدروسة

يوضح الجدول رقم (٩): إن عدد الاستبيانات الموزعة هو (٥٦٠) استبياناً، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (٤٨٠) استبياناً، أي أن نسبة الاستبيانات التي تم استرجاعها هي ٨٥.٧ % من الاستبيانات الكلية التي تم توزيعها، وبلغ عدد الاستبيانات المستبعدة لعدم صلاحيتها (٤٢) استبياناً وتمثل نسبة ٧.٥ % من إجمالي الاستبيانات، ونسبة الاستبيانات المستوفية هي ٧٨.٢ %، ويبين الشكل (١٧) النسب المئوية للاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة، والصالحة.

شكل رقم (١٧): النسب المئوية للاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والصالحة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات التي حصل عليها من العينة المدروسة

## ٢. توزيع مجتمع العينة حسب المؤهل العلمي:

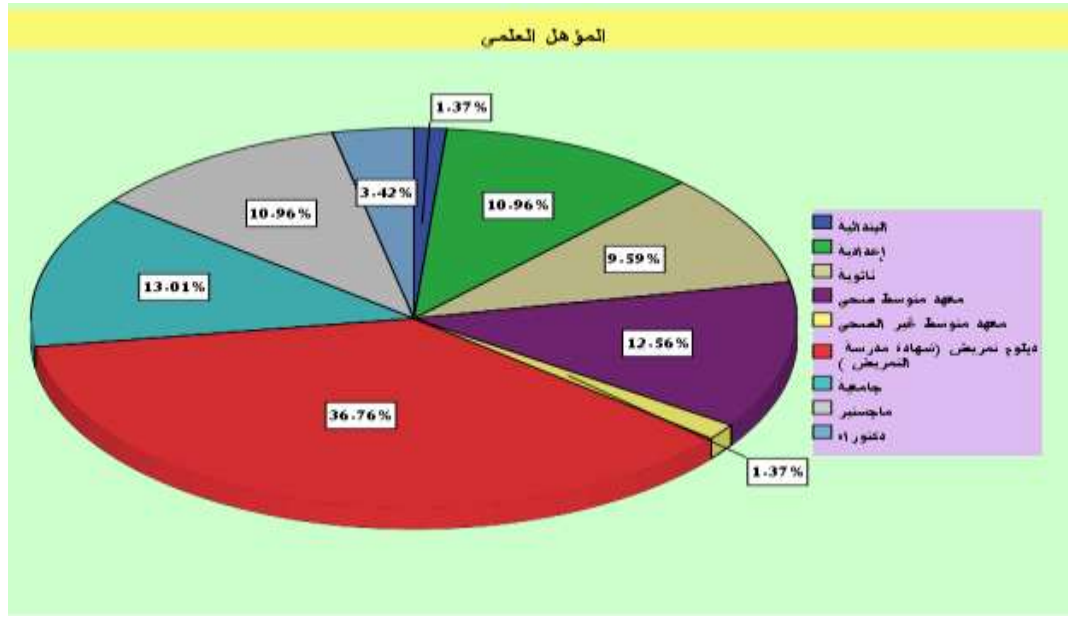
تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي /SPSS/ وحساب التكرارية والنسبة المئوية لتوزع لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي، ويوضح الجدول رقم (١٠) والشكل رقم (١٨) تكرارية أفراد العينة والنسبة المئوية حسب المؤهل العلمي: حيث احتل حملة الشهادات دبلوم التمريض المرتبة الأولى بنسبة ٣٦.٨٪ من المجتمع المدروس، وهذا منطقي كون الغالبية العظمى العاملة في المشافي هي من فئة التمريض، ومن ثم يليهم حسب التسلسل: حملة الشهادة الجامعية بنسبة ١٣٪، حملة المعهد الصحي بنسبة ١٢.٦٪، حملة الشهادة الإعدادية بنسبة ١١٪، حملة شهادة الماجستير ١١٪، حملة الشهادة الثانوية ٩.٦٪، حملة شهادة الدكتوراه ٣.٤٪، حملة شهادة الابتدائية ١.٤٪، وأخيراً جاء حملة شهادة معهد المتوسط غير الصحي بنسبة ١.٤٪.

جدول رقم (١٠): توزيع مجتمع العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي                     | التكرارية | النسبة المئوية | النسبة المئوية الصالحة | النسبة المئوية التراكمية |
|-----------------------------------|-----------|----------------|------------------------|--------------------------|
| دبلوم تمريض (شهادة مدرسة التمريض) | 161       | 36.8           | 36.8                   | 36.8                     |
| جامعية                            | 57        | 13             | 13                     | 49.4                     |
| معهد متوسط صحي                    | 55        | 12.6           | 12.6                   | 62.4                     |
| إعدادية                           | 48        | 11             | 11                     | 73.4                     |
| ماجستير                           | 48        | 11             | 11                     | 84.4                     |
| ثانوية                            | 42        | 9.6            | 9.6                    | 94                       |
| دكتوراه                           | 15        | 3.4            | 3.4                    | 97.4                     |
| الابتدائية                        | 6         | 1.4            | 1.4                    | 98.8                     |
| معهد متوسط غير الصحي              | 6         | 1.4            | 1.4                    | 100                      |
| الإجمالي                          | 438       | 100            | 100                    |                          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (١٨): النسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

### ٣. توزيع مجتمع العينة حسب المستوى المهني (نوع العمل):

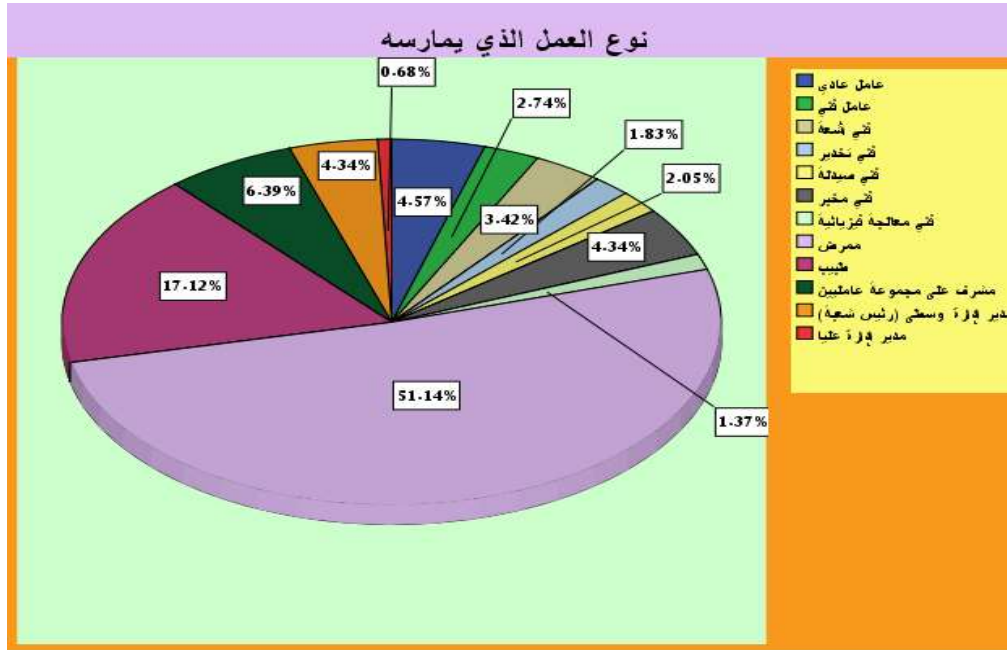
يوضح الجدول رقم (١١) والشكل رقم (١٩) تكرارية أفراد العينة والنسبة المئوية لهم حسب المستوى المهني: حيث كان تسلسل المستويات من الأكبر إلى الأصغر كنسب مئوية من إجمالي العينة كما يلي: ممرض ٥١.١٪، طبيب ١٧.١ ٪، مشرف على مجموعة عاملين ٦.٤ ٪، عامل عادي ٤.٦ ٪، فني مخبر ٤.٣ ٪ مدير إدارة وسطى ٤.٣ ٪، فني أشعة ٣.٤ ٪، عامل فني ٢.٧ ٪، فني صيدلة ٢.١ ٪، فني تخدير ١.٨ ٪ فني معالجة فيزيائية ١.٤ ٪، مدير إدارة عليا ٠.٧ ٪.

جدول رقم (١١): توزيع مجتمع العينة حسب المستوى المهني (نوع العمل)

| المستوى المهني              | التكرارية | النسبة المئوية | النسبة المئوية الصالحة | النسبة المئوية التراكمية |
|-----------------------------|-----------|----------------|------------------------|--------------------------|
| ممرض                        | 224       | 51.1           | 51.1                   | 51.1                     |
| طبيب                        | 75        | 17.1           | 17.1                   | 68.2                     |
| مشرف على مجموعة عاملين      | 28        | 6.4            | 6.4                    | 74.6                     |
| عامل عادي                   | 20        | 4.6            | 4.6                    | 79.2                     |
| فني مخبر                    | 19        | 4.3            | 4.3                    | 83.5                     |
| مدير إدارة وسطى (رئيس شعبة) | 19        | 4.3            | 4.3                    | 87.8                     |
| فني أشعة                    | 15        | 3.4            | 3.4                    | 91.2                     |
| عامل فني                    | 12        | 2.7            | 2.7                    | 93.9                     |
| فني صيدلة                   | 9         | 2.1            | 2.1                    | 96                       |
| فني تخدير                   | 8         | 1.8            | 1.8                    | 97.8                     |
| فني معالجة فيزيائية         | 6         | 1.4            | 1.4                    | 99.2                     |
| مدير إدارة عليا             | 3         | 0.7            | 0.7                    | 100                      |
| الإجمالي                    | 438       | 100.0          | 100.0                  |                          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (١٩): النسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع العينة حسب المستوى المهني (نوع العمل)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ٤. توزيع مجتمع العينة حسب الجنس (ذكر/أنثى):

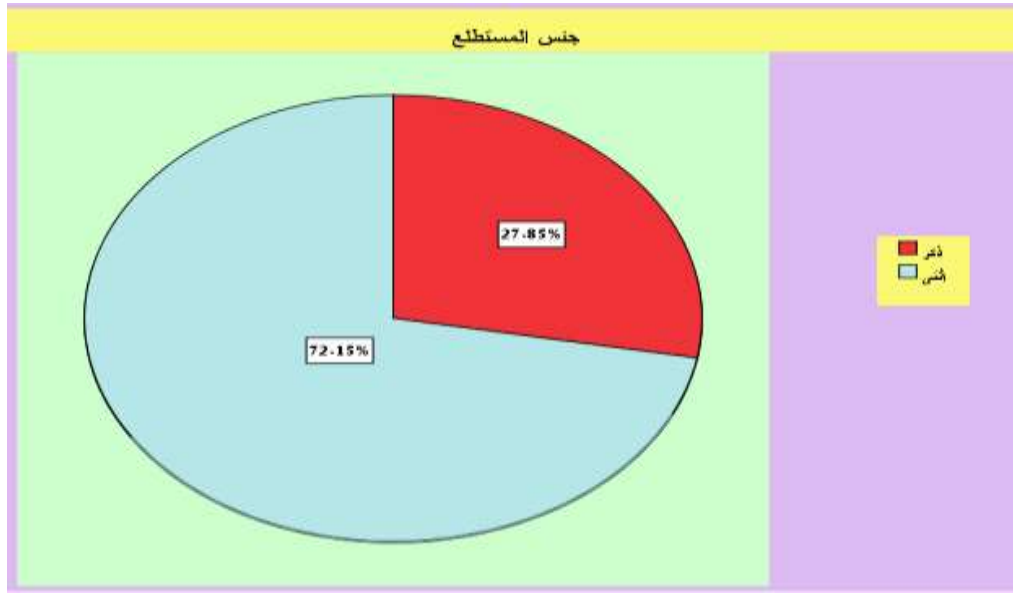
يوضح الجدول رقم (١٢) والشكل رقم (٢٠) تكرارية أفراد العينة والنسبة المئوية لهم حسب الجنس: حيث كانت نسبة الإناث 72.1%، وبتكرارية (316)، مقابل نسبة ذكور 27.9% وبتكرارية (122) فرداً، ويعود ذلك إلى كون أغلب العاملين في المشافي إناث.

جدول رقم (١٢): تكرارية أفراد مجتمع العينة والنسبة المئوية لهم حسب الجنس

| الجنس    | التكرارية | النسبة المئوية | النسبة المئوية الصالحة | النسبة المئوية التراكمية |
|----------|-----------|----------------|------------------------|--------------------------|
| ذكر      | 122       | 27.9           | 27.9                   | 27.9                     |
| أنثى     | 316       | 72.1           | 72.1                   | 72.1                     |
| الإجمالي | 438       | 100.0          | 100.0                  | 100.0                    |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (٢٠): النسبة المئوية لأفراد مجتمع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ٥. توزيع مجتمع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

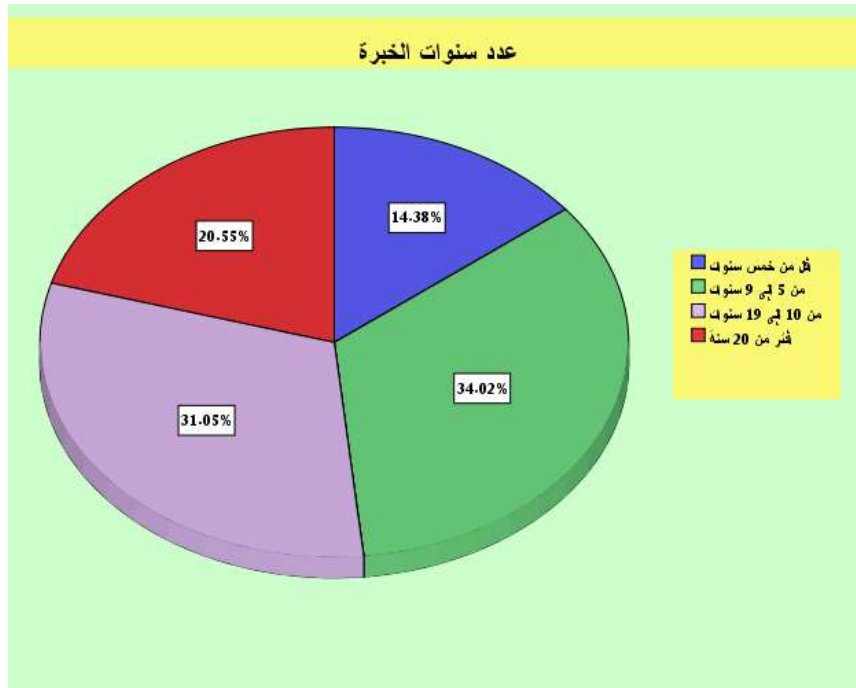
يوضح الجدول رقم (١٣) والشكل رقم (٢١) تكرارية أفراد العينة والنسبة المئوية لهم حسب عدد سنوات الخبرة: حيث كانت نسبة ذوي الخبرة من ٥ إلى ٩ سنة هي الأكبر ٣٤٪، وبتكرارية (١٤٩) فرداً، يليها ذوو الخبرة من ١٠ إلى ١٩ سنة ونسبة ٣١.١٪ وتكرارية (١٣٦) فرداً، يليها ذوو الخبرة أكثر من ٢٠ سنة ونسبة ٢٠.٥٪ وتكرارية (٩٠) فرداً، وأخيراً ذوو الخبرة أقل من خمس سنوات ونسبة ١٤.٤٪ وتكرارية (٦٣) فرداً.

جدول رقم (١٣): تكرارية أفراد مجتمع العينة والنسبة المئوية لهم حسب عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة   | التكرارية | النسبة المئوية | النسبة المئوية الصالحة | النسبة المئوية المتراكمة |
|--------------------|-----------|----------------|------------------------|--------------------------|
| أقل من خمس سنوات   | 63        | 14.4           | 14.4                   | 14.4                     |
| من ٥ إلى ٩ سنوات   | 149       | 34.0           | 34.0                   | 48.4                     |
| من ١٠ إلى ١٩ سنوات | 136       | 31.1           | 31.1                   | 79.5                     |
| أكثر من ٢٠ سنة     | 90        | 20.5           | 20.5                   | 100.0                    |
| الإجمالي           | 438       | 100.0          | 100.0                  |                          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (٢١): توزيع مجتمع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

## ٦. توزيع مجتمع العينة حسب المشافي الحكومية عينة الدراسة:

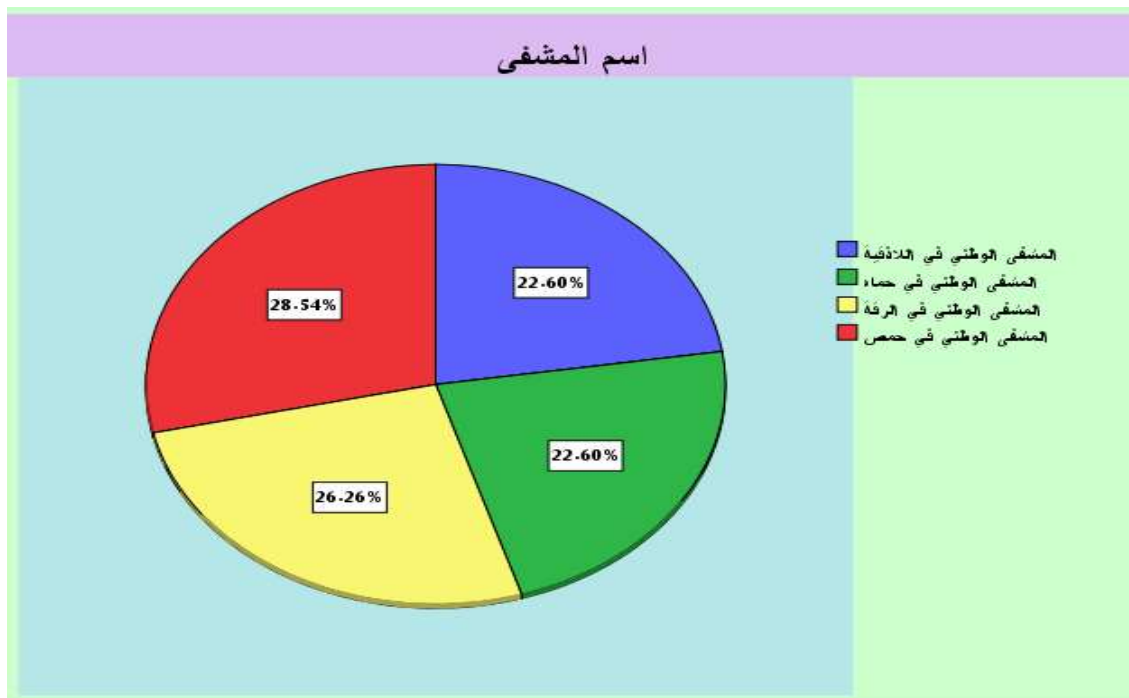
يوضح الجدول رقم (١٤) والشكل رقم (٢٢) تكرارية أفراد مجتمع العينة والنسبة المئوية لهم حسب المشافي عينة الدراسة: حيث كانت نسبة العاملين المستطلعين في المشفى الوطني في حمص هي الأكبر ٢٨.٥٪، وبتكرارية (١٢٥) فرداً، يليها المشفى الوطني في الرقة ٢٦.٣٪ وبتكرارية (١١٥) فرداً، يليها كل من المشفى الوطني في حماة والمشفى الوطني في اللاذقية ٢٢.٦٪ وبتكرارية (٩٩) فرد لكل منهما.

جدول رقم (١٤): توزيع مجتمع العينة حسب المشافي الحكومية المدروسة

| اسم المشفى                | التكرارية | النسبة المئوية | النسبة المئوية الصالحة | النسبة المئوية المتراكمة |
|---------------------------|-----------|----------------|------------------------|--------------------------|
| المشفى الوطني في اللاذقية | 99        | 22.6           | 22.6                   | 22.6                     |
| المشفى الوطني في حماه     | 99        | 22.6           | 22.6                   | 45.2                     |
| المشفى الوطني في الرقة    | 115       | 26.3           | 26.3                   | 71.5                     |
| المشفى الوطني في حمص      | 125       | 28.5           | 28.5                   | 100                      |
| الإجمالي                  | 438       | 100            | 100                    |                          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (٢٢): توزيع مجتمع العينة حسب المشافي الحكومية المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ٤-٢-٣- تحليل البيانات:

حيث تم تقسيم الاستبيان إلى محورين:

المحور الأول: عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية.

المحور الثاني: اتجاهات العاملين نحو طرائق أخرى لتقويم الأداء غير تلك الطريقة المتبعة حالياً في المشافي الحكومية السورية.

#### ٤-٢-٣-١- المحور الأول: عملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية.

في هذا المحور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من ١ وحتى ٥٩ ورتبت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. وتم تقييم النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (الجدول ١٥) لطول الخلايا (الحدود الدنيا والحدود العليا) فعلى سبيل المثال: الحد الأعظم للمقياس هو ٥ والحد الأدنى هو ١ والفارق بينهما هو ٤ (المدى)، ومن ثم جرى تقسيم المدى على عدد درجات السلم  $\frac{5}{4} = 0.84$  (طول الخلية)، الذي نضيفه إلى الحد الأدنى لنحصل على بداية السلم الخماسي ليكرت كما هو مبين في الجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة     | وسطي قيمة الخلية |
|------------|------------------|
| ضعيفة جداً | ١-١.٨            |
| ضعيفة      | ١.٨ - ٢.٦        |
| متوسطة     | ٢.٦ - ٣.٤        |
| جيدة       | ٣.٤ - ٤.٢        |
| جيدة جداً  | ٤.٢ - ٥          |

ويتضمن هذا المحور:

#### ١. الموضوعية في عملية التقويم، وتشمل:

- موضوعية معايير التقويم.
- موضوعية ونزاهة القائمين على التقويم.

أولاً- موضوعية معايير التقويم: وتدل عليها الأسئلة: ١٦، ١٩، ٢٠، ٣، ٢، ١٤، ٧، ٢١، ١٠، ١٥، ١، ٤، و٩ الواردة في الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموضوعية معايير تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية

| التسلسل               | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة المتعلقة بموضوعية عملية تقويم الأداء                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1                     | ١٦                      | يتم التركيز في نظام تقويم الأداء على الصفات الشخصية.                              | 3.45    | 1.41              | 69               |
| 2                     | ١٩                      | يتم تقييم أداء العامل بناء على أهمية الوظيفة التي يشغلها وليس على أساس الكفاءة.   | 3.3     | 1.25              | 66               |
| 3                     | ٢٠                      | تتأثر عملية التقويم بالانطباعات الأولى عن الأفراد المراد تقييم أدائهم.            | 2.21    | 1.444             | 44.2             |
| 4                     | ٣                       | وجود نماذج محددة لتقويم أداء العاملين في وظائف متنوعة.                            | 2.2     | 1.514             | 44               |
| 5                     | ٢                       | تتصف معايير التقويم المستخدمة بالدقة والموضوعية.                                  | 2.15    | 1.54              | 43               |
| 6                     | ١٤                      | يتم التركيز في نظام التقويم على النتائج.                                          | 2.06    | 1.393             | 41.2             |
| 7                     | ٧                       | تستخدم عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى في نماذج التقويم.                    | 1.9     | 1.377             | 38               |
| 8                     | ٢١                      | تتم توعية العاملين بالآثار المترتبة على نتائج تقييم أدائهم.                       | 1.72    | 1.32              | 34.4             |
| 9                     | ١٠                      | أشعر بعدالة تقويم أداء عملي من قبل القائمين على التقويم.                          | 1.72    | 1.32              | 34.4             |
| 10                    | ١٥                      | يتم التركيز في نظام تقويم الأداء على سلوك العامل.                                 | 1.64    | 1.218             | 32.8             |
| 11                    | ١                       | توجد معايير محددة لمستوى الأداء الوظيفي الواجب على العاملين تحقيقه.               | 1.46    | 1.153             | 29.2             |
| 12                    | ٤                       | تكشف معايير التقويم المستخدمة عن نواحي الضعف والقوة في أدائي الوظيفي.             | 1.33    | 0.958             | 26.6             |
| 13                    | ٩                       | يتم تزويد الأفراد العاملين بالتغذية العكسية عن أدائهم في العمل عن الفترة السابقة. | 1.27    | 0.867             | 25.4             |
| المتوسط الحسابي العام |                         |                                                                                   | 2.03    |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

وقد تبين من الجدول رقم (١٦) أنَّ الوسطي العام للاستجابات هي ٢.٠٣ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي أنَّ المستطلعين قد وافقوا بدرجة ضعيفة على وجود موضوعية في معايير تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية، وبالتالي يمكن القول: إنَّ معايير التقويم المستخدمة لا تتصف بالدقة والموضوعية.

#### ثانياً- موضوعية ونزاهة القائمين بعملية التقويم:

وتدل عليها الأسئلة ١١، ١٨، ١٧، ١٣، ٢٢، ٦، ١٢، ٥، و٨ الواردة في الجدول رقم (١٧)، وقد رتبت تنازلياً حسب المتوسط الحسابي من الأكبر حتى الأصغر وفقاً لدرجة الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ٢.٢٥ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي أنَّ المستطلعين لا يوافقون على موضوعية ونزاهة القائمين بعملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية، مما يدلُّ على عدم إيمان المستطلعين بموضوعية القائمين بعملية التقويم ونزاهتهم.

جدول رقم (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموضوعية ونزاهة القائمين بعملية تقويم الأداء في المشافي الحكومية السورية

| الترتيب | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة المتعلقة بموضوعية ونزاهة القائمين بعملية تقويم الأداء     | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|---------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1       | ١١                      | أشعر بتحيز عند تقويم أداء العمل.                                       | 3.5     | 1.352             | 70               |
| 2       | ١٨                      | يتم تساهل بعض المقيمين في الحكم على مرؤوسيه.                           | 3.3     | 1.291             | 66               |
| 3       | ١٧                      | يتم تشدد بعض المقيمين في الحكم على مرؤوسيه.                            | 3.1     | 1.249             | 62               |
| 4       | ١٣                      | يعتمد المقيمون على بعد واحد من سلوك العامل وإهمال الأبعاد الأخرى.      | 2.55    | 1.478             | 51               |
| 5       | ٢٢                      | يتم تقويم الأداء بشكل فردي أكثر منه جماعي.                             | 2.33    | 1.418             | 46.6             |
| 6       | ٦                       | تقوم الإدارة بشرح التقويم المتبع في المشفى.                            | 1.59    | 1.216             | 31.8             |
| 7       | ١٢                      | يميل القائمون بعملية التقويم إلى الوسطية في تقويم الأداء الوظيفي.      | 1.56    | 1.15              | 31.2             |
| 8       | ٥                       | يخضع القائمون على التقويم إلى دورات تدريبية في مجال التقويم.           | 1.29    | 0.875             | 25.8             |
| 9       | ٨                       | يتميز القائمون بعملية التقويم بالنزاهة والموضوعية أثناء أدائهم لعملهم. | 1.1     | 0.594             | 22               |
|         |                         | المتوسط الحسابي العام                                                  | 2.25    |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

٢. عملية التقويم وسياسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، النقل والترقية، المكافأة والأجور):

أ- تأثير نتائج عملية التقويم على سياسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين):

لقد تمّ توجيه الأسئلة ٢٦، ٢٤، ٢٥، و ٢٣ إلى المشرفين على العمل من كافة المستويات الوظيفية، وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على الأسئلة ذات الصلة بالاختيار والتعيين وإدراجها في الجدول رقم (١٨).

بعد ترتيب النتائج من الأكبر حتى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة بلغ الوسطي العام للاستجابات على الأسئلة الموجهة للمشرفين ١.٦٩ وهي ضعيفة جداً، مما يعني: إنّ المستطلعين لا يوافقون على أنّ عملية الاختيار والتعيين في المشافي الحكومية كانت تتمّ استناداً إلى نتائج التقويم.

جدول رقم (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نتائج التقويم على المتغيرات: الاختيار والتعيين

| التسلسل               | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                                                           | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1                     | ٢٥                      | تساعد نتائج عملية التقويم في تحديد مدى صلاحية حديثي التعيين خلال فترة التجربة للاستمرار في أداء العمل. | 1.85    | 1.216             | 37               |
| 2                     | ٢٤                      | تساعد نتائج عملية التقويم الإدارة في الحكم على مدى سلامة سياسة التوظيف.                                | 1.73    | 1.146             | 34.6             |
| 3                     | ٢٦                      | تساعد نتائج التقويم في توضيح الأعمال التي يمكن أن يقوم بها العامل بكفاءة.                              | 1.62    | 1.150             | 32.4             |
| 4                     | ٢٣                      | تشكل نتائج عملية التقويم قاعدة بيانات لاحتياجات العمل من الموارد البشرية.                              | 1.54    | 1.021             | 30.8             |
| المتوسط الحسابي العام |                         |                                                                                                        | 1.685   |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

ب- تأثير نتائج عملية التقويم على سياسة إدارة الموارد البشرية (النقل والترقية والترقية):

وتدلّ عليها الأسئلة ٢٨، ٣١، ٣٠، ٢٩، و ٢٧ الواردة في الجدول رقم (١٩) والتي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ١.٩٧ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي أنّ المستطلعين لا يوافقون على أنّ النقل والترقية والترقية في المشافي الحكومية تتمّ استناداً إلى نتائج التقويم.

جدول رقم (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نتائج التقييم على المتغيرات: النقل، الترقية، والترفيه

| التسلسل               | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                                               | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1                     | ٢٩                      | تسهم نتائج عملية التقييم في اكتشاف العاملين ذوي القدرات القيادية لشغل الوظائف الأعلى.      | 2.4     | 1.435             | 48               |
| 2                     | ٣٠                      | توفر نتائج التقييم البيانات المناسبة لعملية إعادة توزيع العاملين على الأقسام حسب مؤهلاتهم. | 2.22    | 1.411             | 44.4             |
| 3                     | ٣١                      | تساهم نتائج عملية التقييم في تحديد سياسات نقل العاملين ضعيفي الأداء إلى أعمال أخرى.        | 1.87    | 1.210             | 37.4             |
| 4                     | ٢٨                      | تشكل نتائج التقييم المعيار الأساسي عند حصول العاملين على الترقية.                          | 1.75    | 1.150             | 35               |
| 5                     | ٢٧                      | تقدم نتائج عملية التقييم معلومات حقيقية عن الأداء الفعلي للأفراد.                          | 1.65    | 1.145             | 33               |
| المتوسط الحسابي العام |                         |                                                                                            | 1.97    |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

### ج- تأثير نتائج عملية التقييم على سياسات إدارة الموارد البشرية (المكافأة، والأجور):

وتدلّ عليها الأسئلة ٣٧، ٣٢، ٣٤، ٣٦، ٣٣، و ٣٥ الواردة في الجدول رقم (٢٠) والتي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ٢.٢٥ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي أنّ المستطلعين لا يوافقوا على أنّ المكافأة والأجور في المشافي الحكومية السورية تتم استناداً إلى نتائج التقييم، وهذا يعني أنّ منح المكافآت في هذه المشافي لا يتمّ بناءً على معايير التقييم، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين فيها. وبالتالي يمكن القول: إنّ نتائج التقييم لا دور لها في عملية منح الأجور والمكافآت التشجيعية للعاملين فيها.

جدول رقم (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نتائج التقييم على المتغيرات: المكافأة والأجور

| التسلسل               | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                                       | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1                     | ٣٣                      | يتم منح المكافآت بناء على الجهد المبذول والمحدد في معايير التقييم.                 | 2.52    | 1.366             | 50.4             |
| 2                     | ٣٦                      | منح الحوافز وفقاً لعملية تقييم الأداء يؤثر إيجاباً على أداء العاملين .             | 2.34    | 1.555             | 46.8             |
| 3                     | ٣٤                      | تساعد نتائج التقييم في منح المكافآت والحوافز وفق أهميتها (بشكل متدرج) حسب الأداء . | 2.31    | 1.461             | 46.2             |
| 4                     | ٣٢                      | تشكل عملية التقييم أساساً موضوعياً يمكن الاعتماد عليه في منح المكافآت والحوافز .   | 2.20    | 1.411             | 44               |
| 5                     | ٣٧                      | الحوافز الممنوحة تقدم وفق أسس ومعايير واضحة بعد الرجوع إلى نتائج التقييم.          | 2.16    | 1.382             | 43.2             |
| 6                     | ٣٥                      | تساعد نتائج التقييم في تحديد بنية الحوافز من جهة تنوعها بين مادية ومعنوية.         | 2.02    | 1.376             | 40.4             |
| المتوسط الحسابي العام |                         |                                                                                    | 2.25    |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

### ٣. أثر نظام التقويم على المتغيرات التنظيمية (إنتاجية العمل، الرضا الوظيفي، دوران العمل) ضمن المشافي عينة الدراسة:

#### أ- أثر نظام التقويم المتبع على إنتاجية عمل المشافي عينة الدراسة:

وتدلّ عليها الأسئلة ٤٠، ٤١، ٣٨، و ٣٩ الواردة في الجدول رقم (٢١) والتي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ٢.٠٣ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي إنّ المستطلعين لا يوافقون على أنّ نظام التقويم المتبع حالياً في المشافي الحكومية له أي أثر على زيادة إنتاجية العمل فيها.

جدول رقم (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نظام التقويم على متغير: إنتاجية العمل

| التسلسل               | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1                     | ٣٨                      | يسهم نظام التقويم المتبع في رفع أداء العاملين في المشفى.                                       | 2.60    | 1.488             | 52               |
| 2                     | ٤١                      | يسهم نظام التقويم المتبع في تطوير أساليب العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وإنتاجيتهم. | 2.57    | 1.476             | 51.4             |
| 3                     | ٤٠                      | يعمل نظام التقويم المتبع على تحفيز المسؤولين لتحسين إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً.                    | 1.50    | 1.244             | 30               |
| 4                     | ٣٩                      | يساعد نظام التقويم المتبع في كشف مشكلات الأداء التي تعترض الموظف والعمل على حلها.              | 1.45    | 1.131             | 29               |
| المتوسط الحسابي العام |                         |                                                                                                | 2.03    |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ب- أثر نظام التقويم المتبع على الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي عينة الدراسة:

وتدلّ عليها الأسئلة ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٣، ٤٢، و ٤٧ الواردة في الجدول رقم (٢٢) والتي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ١.٢٠ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي إنّ المستطلعين لا يوافقون على أنّ نظام التقويم المتبع في المشافي له دور في الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي المدروسة، ويمكن القول: إنّ هؤلاء العاملين غير راضين وظيفياً بسبب عدم موضوعية نظام التقويم المتبع.

جدول رقم (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نظام التقويم على المتغير التنظيمي: الرضا الوظيفي

| المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                               | التسلسل |
|---------|-------------------|------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.253   | .435              | 25.07            | ٤٢                      | أشعر برضا تام عن الحوافز الممنوحة نتيجة لتقويم الأداء.                     | 1       |
| 1.249   | .433              | 24.98            | ٤٣                      | أشعر برضا تام عن الترقية الممنوحة في حال حصولها وفقا لنتائج عملية التقويم. | 2       |
| 1.199   | .399              | 23.97            | ٤٦                      | أشعر بأن عملية التقويم لها آثار إيجابية تساهم في تحسين أدائي عموماً.       | 3       |
| 1.196   | .398              | 23.93            | ٤٥                      | أشعر بالرضا عن القائمين على عملية التقويم وبموضوعيتهم ونزاهتهم.            | 4       |
| 1.196   | .398              | 23.93            | ٤٤                      | أشعر بالرضا عن عملي الحالي كونه يتيح لي فرصة أكبر للترقية.                 | 5       |
| 1.094   | .292              | 21.87            | ٤٧                      | أشعر بالرضا عن موضوعية معايير التقويم.                                     | 6       |
| 1.20    |                   |                  |                         | المتوسط الحسابي العام                                                      |         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

### ج- أثر نظام التقويم المتبع على دوران العمل في المشافي عينة الدراسة:

وتدلّ عليها الأسئلة ٥٢، ٤٨، ٤٩، ٥١، و ٥٠ الواردة في الجدول رقم (٢٣) والتي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ٣.٤٦ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الجيدة، أي إنّ المستطلعين وافقوا على أنّ نظام التقويم المتبع حالياً في المشافي يؤثر على دوران العمل فيها.

جدول رقم (٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول تأثير نظام التقويم على المتغير التنظيمي: دوران العمل

| المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                            | التسلسل |
|---------|-------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|
| 4.53    | 1.677             | 90.6             | ٥٢                      | يساعد نظام التقويم المتبع في التقليل من معدل التسرب الوظيفي.            | 1       |
| 4.5     | 1.64              | 90               | ٤٨                      | يتأثر أداء العامل بنظام الورديات المعمول به في المشفى.                  | 2       |
| 4.25    | 1.605             | 85               | ٤٩                      | غالبا ما يتم التهرب من تحمل المسؤولية لأن نتائج التقويم كانت غير مرضية. | 3       |
| 2.15    | 1.589             | 43               | ٥١                      | يسهم نظام التقويم المتبع في تحقيق الالتزام بمتطلبات العمل.              | 4       |
| 1.9     | 1.561             | 38               | ٥٠                      | تظهر نتائج التقويم وجود التزام بمواعيد العمل الرسمي في المشفى.          | 5       |
| 3.46    |                   |                  |                         | المتوسط الحسابي العام                                                   |         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ٤. دور نتائج عملية التقويم في تحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي عينة الدراسة:

وتدلّ عليها الأسئلة ٥٦، ٥٥، ٥٩، ٥٨، ٥٧، ٥٣، و ٥٤ الواردة في الجدول رقم (٢٤) والتي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة، حيث بلغ الوسطي العام للاستجابات ٢٠٠٧ ويقع ضمن مجال درجات الموافقة الضعيفة، أي إنّ المستطلعين لا يوافقون على أنّ نظام التقويم المتّبع حالياً في المشافي له أي دور في تحديد الاحتياجات التدريبية فيها.

جدول رقم (٢٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول دور نتائج التقويم في تحديد الاحتياجات التدريبية

| المتسلسل              | رقم السؤال في الاستبيان | فحوى الأسئلة                                                                                           | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|
| 1                     | ٥٣                      | تساعد نتائج التقويم في الكشف عن الفروق في أداء العاملين.                                               | 2.45    | 1.238             | 49.0             |
| 2                     | ٥٧                      | تحرص الإدارة على إلحاق العامل بالدورات التدريبية في مجال تخصصهم بعد كل عملية تقويم.                    | 2.35    | 1.233             | 47.0             |
| 3                     | ٥٨                      | يساعد تقويم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلاً.                                             | 2.21    | 1.215             | 44.2             |
| 4                     | ٥٩                      | يسهم نظام التقويم المتبع في تحديد مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم. | 1.70    | 1.210             | 34.0             |
| 5                     | ٥٥                      | تكشف نتائج عملية التقويم الحاجة إلى التدريب للأداء الضعيف.                                             | 1.65    | 1.160             | 33.0             |
| 6                     | ٥٦                      | يسهم نظام التقويم المتبع في ربط التدريب مع الاحتياجات الفعلية للمتدرب.                                 | 1.57    | 1.145             | 31.4             |
| 7                     | ٥٤                      | توفر الوظيفة التي يشغلها العامل فرصة للتدريب بشكل مستمر.                                               | 1.33    | 1.011             | 26.6             |
| المتوسط الحسابي العام |                         |                                                                                                        | 2.07    |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ٤-٢-٣-٢-٢ المحور الثاني: اتجاهات العاملين نحو طرائق أخرى لتقويم الأداء غير تلك الطريقة المتبعة حالياً في المشافي الحكومية السورية:

وتدلّ عليها الأسئلة الخاصة بطرائق التقويم ٥٤، ٥٩، ٦٤، ٨٢، ٧١، ١١، ١٠، و ٣ الواردة في الجدول رقم (٢٥) التي جرى ترتيبها من الأكبر إلى الأصغر حسب وسطي درجات الموافقة (تسلسل تفضيل الطرائق من قبل المستطلعين). ويبين الجدول أنّ طريقة الإدارة بالأهداف تحتل المرتبة الأولى، يليها طريقة الترتيب البسيط حيث أنّ كليهما حظي بموافقة جيدة من قبل المستطلعين، وهذا يؤكد من جديد على عدم إيمان المستقصى منهم بموضوعية معايير التقويم في الطريقة المتبعة حالياً في المشافي عينة الدراسة، ويفضلون استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في المرتبة الأولى، يليها طريقة الترتيب البسيط في المرتبة الثانية، وسوف يتمّ لاحقاً مناقشة هذه النقطة بالتفصيل لبيان دوافع هذا التفضيل استناداً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (٢٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على طرائق تقويم الأداء

| التسلسل | رقم الطريقة<br>في الاستبيان | ترتيب الطرائق غير الطريقة المتبعة في المشافي | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التباين | النسبة<br>النئوية % |
|---------|-----------------------------|----------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|---------------------|
| ١       | ١٠                          | طريقة الإدارة بالأهداف                       | 3.57               | 1.632                | 2.662   | 71.4                |
| ٢       | ١                           | طريقة الترتيب البسيط                         | 3.43               | 1.518                | 2.305   | 68.6                |
| ٣       | ١١                          | طريقة مراكز التقويم                          | 2.38               | 1.530                | 2.342   | 47.6                |
| ٤       | ٧                           | طريقة الاختيار الإجباري                      | 1.55               | .918                 | .843    | 31.0                |
| ٥       | ٢                           | طريقة المقارنة المزدوجة                      | 1.51               | 1.171                | 1.372   | 30.2                |
| ٦       | ٨                           | طريقة الوقائع الحرجة                         | 1.22               | .700                 | .490    | 24.4                |
| ٧       | ٦                           | طريقة القوائم السلوكية                       | 1.17               | .676                 | .457    | 23.4                |
| ٨       | ٩                           | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي        | 1.17               | .676                 | .457    | 23.4                |
| ٩       | ٥                           | طريقة التدرج البياني                         | 1.17               | .676                 | .457    | 23.4                |
| ١٠      | ٤                           | طريقة الميزان أو الدرجات                     | 1.03               | .157                 | .025    | 20.6                |
| ١١      | ٣                           | طريقة التوزيع الإجباري                       | 1.03               | .157                 | .025    | 20.6                |
|         |                             | المتوسط الحسابي العام                        | 1.68               |                      |         |                     |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### ٤-٢-٤ - اختبار فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** تتصف عملية التقويم المتبعة في المشافي الحكومية السورية بالموضوعية والنزاهة في مختلف المستويات التنظيمية. ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تعتمد عملية تقويم أداء العاملين في المشافي الحكومية على معايير موضوعية.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنَّ عملية تقويم أداء العاملين في المشافي الحكومية لا تعتمد على معايير موضوعية، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ و حدود درجات الثقة ٩٥ %، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٦) أنَّ قيمة T هي ٤٢.١٨ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٨٤ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنَّ عملية تقويم أداء العاملين في المشافي الحكومية تعتمد على معايير موضوعية، وإلى قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٢٦): نتائج اختبار الفرضية الأولى (الفرضية الفرعية الأولى)

| One-Sample Test       |             |                   |                   |                     |         |                                                                         |
|-----------------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2        |             |                   |                   |                     | الفرضية |                                                                         |
| مجال درجات الثقة ٩٥ % |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة           | عدد درجات<br>الحرية |         | قيمة T                                                                  |
| الحد الأدنى           | الحد الأعلى |                   |                   |                     |         |                                                                         |
| 0.6324                | 0.5856      | 0.609             | 0.841<br>غير دالة | 437                 | 42.183  | تعتمد عملية تقويم أداء العاملين في المشافي الحكومية على معايير موضوعية. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الثانية: يتصف القائمون بعملية التقويم بالموضوعية والنزاهة أثناء عملية التقويم.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنَّ القائمين بعملية التقويم لا يتصفون بالموضوعية والنزاهة أثناء عملية التقويم، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ و حدود درجات الثقة ٩٥ % وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٧) أنَّ قيمة T هي ٣٧.٦ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٧ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنَّ القائمين بعملية التقويم يتصفون بالموضوعية والنزاهة أثناء عملية التقويم، وإلى قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٢٧): نتائج اختبار الفرضية الأولى (الفرضية الفرعية الثانية)

| One-Sample Test      |             |                   |                  |                     |        |                                                                             |
|----------------------|-------------|-------------------|------------------|---------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2       |             |                   |                  |                     |        | الفرضية                                                                     |
| مجال درجات الثقة ٩٥% |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة          | عدد درجات<br>الحرية | قيمة T |                                                                             |
| الحد الأدنى          | الحد الأعلى |                   |                  |                     |        |                                                                             |
| 0.8231               | 0.6001      |                   |                  |                     |        |                                                                             |
|                      |             | 0.731             | 0.07<br>غير دالة | 437                 | 37.597 | يتصف القائمون بعملية التقييم<br>بالموضوعية والنزاهة أثناء<br>عملية التقييم. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين بعض سياسات إدارة الموارد البشرية في المشافي الحكومية السورية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين موضوعية عملية الاختيار والتعيين.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنَّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين موضوعية عملية الاختيار والتعيين، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) في مستوى الدلالة ٠.٠٥ و حدود درجات الثقة ٩٥ %، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٨) أنَّ قيمة T هي ١٢١.٤ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٨

أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين موضوعية عملية الاختبار والتعيين، وإلى قبول الفرضية البديلة. وهذا يعني أن عملية الاختيار والتعيين لم تتم على أسس علمية وموضوعية. وهذا ما انعكس على أداء العاملين وبالتالي على نتائج تقويم أدائهم.

جدول رقم (٢٨): نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفرضية الفرعية الأولى)

| One-Sample Test       |             |                   |                  |                     |         |                                                                                            |
|-----------------------|-------------|-------------------|------------------|---------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2        |             |                   |                  |                     |         | الفرضية                                                                                    |
| مجال درجات الثقة ٩٥ % |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة          | عدد درجات<br>الحرية | قيمة T  |                                                                                            |
| الحد الأدنى           | الحد الأعلى |                   |                  |                     |         |                                                                                            |
|                       |             |                   |                  |                     |         |                                                                                            |
| 1.9526                | 1.8904      | 1.9215            | 0.08<br>غير دالة | 437                 | 121.423 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين موضوعية عملية الاختيار والتعيين. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين سياسات النقل والترقية والترفع.**

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين سياسات النقل والترقية والترفع، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) في مستوى الدلالة ٠.٠٥ وحدود درجات الثقة ٩٥ %، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٢٩) أن قيمة T هي ٩٨.٣٣ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٦٣٥ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين سياسات النقل والترقية والترفع، وإلى قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٢٩): نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفرضية الفرعية الثانية)

| One-Sample Test       |             |                   |                   |                     |         |                                                                                               |
|-----------------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2        |             |                   |                   |                     | الفرضية |                                                                                               |
| مجال درجات الثقة ٩٥ % |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة           | عدد درجات<br>الحرية |         | قيمة T                                                                                        |
| الحد الأدنى           | الحد الأعلى |                   |                   |                     |         |                                                                                               |
| 2.1343                | 4.0737      | 3.104             | 0.635<br>غير دالة | 437                 | 98.333  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية<br>بين نتائج عملية التقويم وبين<br>سياسات النقل والترقية والترفع |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقويم الأداء ومنح المكافآت والأجور التشجيعية للعاملين في المشافي الحكومية.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ومنح المكافآت والأجور التشجيعية للعاملين في المشافي الحكومية السورية. قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) في مستوى الدلالة ٠.٠٥ وحدود درجات الثقة ٩٥ % وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٠) أنّ قيمة T هي ١١٨.٣ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٧٦٥ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ومنح المكافآت والأجور التشجيعية للعاملين في المشافي الحكومية السورية، وإلى قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٣٠): نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفرضية الفرعية الثالثة)

| One-Sample Test      |             |                   |                   |                     |         |                                                                                                                                  |
|----------------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2       |             |                   |                   |                     |         | الفرضية                                                                                                                          |
| مجال درجات الثقة ٩٥% |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة           | عدد درجات<br>الحرية | قيمة T  |                                                                                                                                  |
| الحد الأدنى          | الحد الأعلى |                   |                   |                     |         |                                                                                                                                  |
| 2.2326               | 4.1451      | 3.18887           | 0.765<br>غير دالة | 437                 | 118.328 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء وممنح المكافآت والأجور التشجيعية للعاملين في المشافي الحكومية السورية. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية التقويم وبين بعض المتغيرات التنظيمية في المشافي الحكومية السورية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقويم الأداء وإنتاجية العمل في المشافي الحكومية السورية.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية عملية تقويم الأداء وإنتاجية العمل في المشافي الحكومية، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test)، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣١) أنّ قيمة T هي ١٠٤.١ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٣٣٠ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية عملية تقويم الأداء وإنتاجية العمل في المشافي الحكومية السورية، وإلى قبول الفرضية البديلة.

الجدول (٣١): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية الفرعية الأولى)

| One-Sample Test      |             |                   |                   |                     |         |                                                                                                         |
|----------------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2       |             |                   |                   |                     |         | الفرضية                                                                                                 |
| مجال درجات الثقة ٩٥% |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة           | عدد درجات<br>الحرية | قيمة T  |                                                                                                         |
| الحد الأدنى          | الحد الأعلى |                   |                   |                     |         |                                                                                                         |
| 2.265                | 2.181       | 2.223             | 0.330<br>غير دالة | 437                 | 104.107 | هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضوعية عملية تقويم الأداء وإنتاجية العمل في المشافي الحكومية السورية. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي في المشافي الحكومية السورية.**

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test)، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٢) أنّ قيمة T هي ١٠٨.٩٧ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٦٦ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء والرضا الوظيفي، وإلى قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٣٢): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية الفرعية الثانية)

| One-Sample Test       |             |                   |                  |                     |        |                                                                                                                |
|-----------------------|-------------|-------------------|------------------|---------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2        |             |                   |                  |                     |        | الفرضية                                                                                                        |
| مجال درجات الثقة ٩٥ % |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة          | عدد درجات<br>الحرية | قيمة T |                                                                                                                |
| الحد الأدنى           | الحد الأعلى |                   |                  |                     |        |                                                                                                                |
| 2.03                  | 1.958       | 1.994             | 0.66<br>غير دالة | 437                 | 108.97 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية<br>بين نتائج عملية تقويم الأداء<br>والرضا الوظيفي في المشافي<br>الحكومية السورية. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ودوران العمل.**

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنّه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ودوران العمل، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test)، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٣) أنّ قيمة T هي ١٠٠.٩ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٤ أصغر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة: إنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ودوران العمل، وإلى رفض الفرضية البديلة.

جدول رقم (٣٣): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الفرضية الفرعية الثالثة)

| One-Sample Test      |             |                   |               |                     |         |                                                                         |        |
|----------------------|-------------|-------------------|---------------|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| Test Value = 2       |             |                   |               |                     | الفرضية |                                                                         |        |
| مجال درجات الثقة ٩٥% |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة       | عدد درجات<br>الحرية |         |                                                                         | قيمة T |
| الحد الأدنى          | الحد الأعلى |                   |               |                     |         |                                                                         |        |
| 2.03                 | 1.958       | 1.794             | 0.004<br>دالة | 437                 | 100.9   | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج عملية تقويم الأداء ودوران العمل. |        |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي الحكومية السورية.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي الحكومية السورية، قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test)، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٤) أن قيمة T هي ٩٦.٤٤ عند عدد درجات الحرية ٤٣٧ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٩٨٦ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي الحكومية السورية، وإلى قبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (٣٤): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

| One-Sample Test      |             |                   |                   |                     |        |                                                                                                                          |
|----------------------|-------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 2       |             |                   |                   |                     |        | الفرضية                                                                                                                  |
| مجال درجات الثقة ٩٥% |             | متوسط<br>الفروقات | الدلالة           | عدد درجات<br>الحرية | قيمة T |                                                                                                                          |
| الحد الأدنى          | الحد الأعلى |                   |                   |                     |        |                                                                                                                          |
| 2.1453               | 4.0673      | 2.106             | 0.986<br>غير دالة | 437                 | 96.444 | هناك علاقة ذات دلالة<br>إحصائية بين نتائج تقويم<br>الأداء وتحديد الاحتياجات<br>التدريبية في المشافي<br>الحكومية السورية. |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الخامسة:** توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم في عملية تقويم الأداء تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)، حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى الجنس، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) في حساب الفروق بين متوسطات استجابات الإناث والذكور على أسئلة هذه الفرضية، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٥) أن قيمة  $F$  هي ٢.٦٨ عند عدد درجات الحرية ١ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.١٠٢ أكبر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنه توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى الجنس، وإلى قبول الفرضية البديلة. أي إنه لا فرق بين استجابات الذكور والإناث في نظرتهم حول عملية تقويم الأداء.

جدول رقم (٣٥): نتائج اختبار  $F$  للمستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تبعاً للجنس

| ANOVA          |                |              |                |          |          |
|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|----------|
| الفروقات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | قيمة $F$ | الدلالة  |
| بين المجموعات  | 0.176          | 1            | 0.176          | 2.684    | 0.102    |
| داخل المجموعات | 28.657         | 436          | 0.066          |          | غير دالة |
| الإجمالي       | 28.833         | 437          |                |          |          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى الخبرة، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) في حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة المستقصى منهم تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٦) أن قيمة  $F$  هي ١٠.٢٢٣ عند عدد درجات الحرية ٣ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٣ أصغر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة: إنه توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى الخبرة، وإلى رفض الفرضية البديلة. ونظراً لوجود فروق جوهرية بين المجموعات تم حساب أقل فرق معنوي (LSD)، وبينت النتائج أنه كلما ازدادت سنوات الخبرة لدى المستقصى منهم كلما ازداد متوسط الفروق بين المجموعات المدروسة.

جدول رقم (٣٦): نتائج اختبار F للمستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تبعاً للخبرة

| ANOVA          |                |              |                |        |         |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|
| الفروقات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | قيمة F | الدلالة |
| بين المجموعات  | ٠.٢٤٢          | 3            | ٠.٨١٠          | ١.٢٢٣  | ٠.٠٣    |
| داخل المجموعات | ٢٨.٥٩١         | 434          | ٠.٠٦٦          |        | دالة    |
| الإجمالي       | ٢٨.٨٣٣         | 437          |                |        |         |

| Multiple Comparisons                 |                      |                      |                |              |                      |             |     |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------|--------------|----------------------|-------------|-----|
| Dependent Variable: عدد سنوات الخبرة |                      |                      |                |              |                      |             |     |
| عدد سنوات الخبرة (I)                 | عدد سنوات الخبرة (J) | متوسط الفروقات (I-J) | الخطأ المعياري | الدلالة      | مجال درجات الثقة ٩٥٪ |             |     |
|                                      |                      |                      |                |              | الحد الأدنى          | الحد الأعلى |     |
| أقل من خمس سنوات                     | من ٥ إلى ٩ سنوات     | -.01147*             | 0.03575        | <b>0.001</b> | -0.0817              | 0.0588      | LSD |
|                                      | من ١٠ إلى ١٩ سنوات   | -.01601*             | 0.03603        | <b>0.001</b> | -0.0968              | 0.0448      |     |
|                                      | أكثر من ٢٠ سنة       | -.01788*             | 0.03934        | <b>0.04</b>  | -0.0932              | 0.0614      |     |
| من ٥ إلى ٩ سنوات                     | أقل من خمس سنوات     | .01147*              | 0.03575        | <b>1</b>     | -0.0588              | 0.0817      |     |
|                                      | من ١٠ إلى ١٩ سنوات   | -.01454*             | 0.03006        | <b>0.03</b>  | -0.0736              | 0.0445      |     |
|                                      | أكثر من ٢٠ سنة       | -.02441*             | 0.03395        | <b>0.02</b>  | -0.0711              | 0.0623      |     |
| من ١٠ إلى ١٩ سنوات                   | أقل من خمس سنوات     | .01601*              | 0.03603        | <b>0.001</b> | -0.0448              | 0.0968      |     |
|                                      | من ٥ إلى ٩ سنوات     | .01454*              | 0.03006        | <b>0.03</b>  | -0.0445              | 0.0736      |     |
|                                      | أكثر من ٢٠ سنة       | -.01013*             | 0.03425        | <b>0.021</b> | -0.0572              | 0.0774      |     |
| أكثر من ٢٠ سنة                       | أقل من خمس سنوات     | .01788*              | 0.03934        | <b>0.04</b>  | -0.0614              | 0.0932      |     |
|                                      | من ٥ إلى ٩ سنوات     | .02441*              | 0.03395        | <b>0.02</b>  | -0.0623              | 0.0711      |     |
|                                      | من ١٠ إلى ١٩ سنوات   | .01013*              | 0.03425        | <b>0.021</b> | -0.0774              | 0.0572      |     |

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

متوسط الفروقات جوهري عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى المستوى التعليمي.**

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى المستوى التعليمي، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) في حساب الفروق بين متوسطات استجابات المستقصى منهم في عملية تقويم الأداء تبعاً للمستوى التعليمي، حيث بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٧) أن قيمة F هي ١.٥٦ عند عدد درجات الحرية ٨ ومستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٢ أصغر من ٠.٠٥، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة: إنه توجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تعزى إلى المستوى التعليمي، وإلى رفض الفرضية البديلة. ونظراً لوجود فروق جوهرية بين المجموعتين فقد تم حساب أقل فرق معنوي (LSD) حيث ظهر بأن هناك فروق جوهرية بين حملة دبلوم التمريض وباقي الشهادات الأخرى باستثناء حملة الشهادة الابتدائية والمعهد المتوسط غير الصحي.

جدول رقم (٣٧): نتائج اختبار F للمستقصى منهم فيما يتعلق بعملية تقويم الأداء تبعاً للمستوى التعليمي

| ANOVA          |                |              |                |        |         |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|
| الفروقات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | قيمة F | الدلالة |
| بين المجموعات  | 0.874          | 8            | 0.109          | 1.564  | 0.002   |
| داخل المجموعات | 29.962         | 429          | 0.07           |        | دالة    |
| الإجمالي       | 30.836         | 437          |                |        |         |

| Multiple Comparisons                                     |             |         |                |                      |                      |                                      |     |
|----------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------|-----|
| Dependent Variable: المؤهل العلمي                        |             |         |                |                      |                      |                                      |     |
| مجال درجات الثقة ٩٥٪                                     |             | الدلالة | الخطأ المعياري | متوسط الفروقات (I-J) | المؤهل العلمي (J)    | المؤهل العلمي (I)                    |     |
| الحد الأدنى                                              | الحد الأعلى |         |                |                      |                      |                                      |     |
| 0.2579                                                   | -1528-      | 0.615   | 0.1045         | 0.05256              | الابتدائية           | دبلوم تمريض<br>(شهادة مدرسة التمريض) | LSD |
| 0.1774                                                   | 0.0218      | 0.012   | 0.03958        | 0.09961*             | إعدادية              |                                      |     |
| 0.2071                                                   | 0.0468      | 0.002   | 0.04079        | 0.12699*             | ثانوية               |                                      |     |
| 0.1996                                                   | 0.0562      | 0       | 0.03649        | 0.12789*             | معهد متوسط صحي       |                                      |     |
| 0.2914                                                   | -0.0039-    | 0.056   | 0.07514        | 0.14374              | معهد متوسط غير الصحي |                                      |     |
| 0.1479                                                   | 0.0144      | 0.017   | 0.03396        | 0.08116*             | جامعية               |                                      |     |
| 0.1919                                                   | 0.0303      | 0.007   | 0.04112        | 0.11111*             | ماجستير              |                                      |     |
| 0.3055                                                   | 0.0392      | 0.011   | 0.06776        | 0.17232*             | دكتوراه              |                                      |     |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. |             |         |                |                      |                      |                                      |     |
| متوسط الفروقات جوهري عند مستوى الدلالة ٠,٠٥              |             |         |                |                      |                      |                                      |     |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية السادسة: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي).

حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للجنس.

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للجنس، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) في حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة المستقصى منهم تبعاً للجنس وبين الجدول رقم (٣٨) أن قيمة F المحسوبة هي ٠.٢٢١ ومستوى الدلالة ٠.٦٣٨ أكبر من ٠.٠٥ عند درجات الحرية ١، مما يدعونا إلى رفض الفرضية القائلة: إنه يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للجنس، وقبول الفرضية البديلة، أي أن الجنس ليس له تأثير جوهري في تفضيل العاملين في المشافي لطرائق التقويم.

جدول رقم(٣٨): نتائج اختبار F للمستقصى منهم لطرائق التقويم غير المتبعة تبعاً للجنس

| ANOVA          |                |              |                |        |          |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|----------|
| الفروقات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | قيمة F | الدلالة  |
| بين المجموعات  | 0.016          | 1            | 0.016          | 0.221  | 0.638    |
| داخل المجموعات | 30.82          | 436          | 0.071          |        | غير دالة |
| الإجمالي       | 30.836         | 437          |                |        |          |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الفرعية الثانية: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للخبرة.**

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للخبرة، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) في حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة المستقصى منهم تبعاً لسنوات الخبرة. يبين الجدول رقم (٣٩) أنَّ قيمة F المحسوبة هي ١.٣٥٧ ومستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠ أصغر من ٠.٠٥ عند درجات الحرية ٣، مما يدعونا لقبول الفرضية القائلة: بأنه يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقويم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للخبرة، وإلى رفض الفرضية البديلة. أي أنَّ لسنوات الخبرة تأثيراً جوهرياً في تفضيل العاملين في المشافي لطرائق التقويم. ويبين الجدول رقم (٤٠) أنَّ آراء المستطلعين تتفاوت حسب سنوات الخبرة، حيث أنَّ ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات يفضلون طريقة الترتيب البسيط بالدرجة الأولى، يليها طريقة الإدارة بالأهداف، شأنهم في ذلك شأن ذوي الخبرة من ٥ إلى تسعة سنوات، بينما فضل ذوو الخبرة من ١٠ سنوات وما فوق طريقة الإدارة بالأهداف.

جدول رقم(٣٩): نتائج اختبار F للمستقصى منهم عن طرائق تقويم الأداء تبعاً لسنوات الخبرة

| ANOVA          |                |              |                |        |         |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|
| الفروقات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | قيمة F | الدلالة |
| بين المجموعات  | 0.287          | 3            | 0.096          | 1.357  | 0       |
| داخل المجموعات | 30.549         | 434          | 0.07           |        | دالة    |
| الإجمالي       | 30.836         | 437          |                |        |         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (٤٠): تفاوت آراء المستقصى منهم عن طرائق تقويم الأداء تبعاً لسنوات الخبرة

| سنوات الخبرة في العمل أقل من ٥ سنوات     |                 |                   |         |                                       |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------------------------------|
| الترتيب                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين | اسم الطريقة                           |
| 1                                        | 4.16            | 164               | .853    | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 2                                        | 2.27            | 164               | 1.633   | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 3                                        | 2.05            | 164               | 1.402   | طريقة مراكز التقويم                   |
| 4                                        | 1.30            | 164               | .935    | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 5                                        | 1.19            | 164               | .772    | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 6                                        | 1.18            | 164               | .769    | طريقة القواعد السلوكية                |
| 7                                        | 1.10            | 164               | .593    | طريقة التدرج البياني                  |
| 8                                        | 1.09            | 164               | .517    | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 9                                        | 1.06            | 164               | .327    | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 10                                       | 1.00            | 164               | .000    | طريقة التوزيع الإجباري                |
| 11                                       | 1.00            | 164               | .000    | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| سنوات الخبرة في العمل ما بين ٥ - ٩ سنة   |                 |                   |         |                                       |
| الترتيب                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين | اسم الطريقة                           |
| 1                                        | 4.12            | 94                | .960    | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 2                                        | 2.35            | 94                | 1.657   | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 3                                        | 2.11            | 94                | 1.541   | طريقة مراكز التقويم                   |
| 4                                        | 1.55            | 94                | 1.292   | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 5                                        | 1.17            | 94                | .521    | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 6                                        | 1.06            | 94                | .246    | طريقة القواعد السلوكية                |
| 7                                        | 1.05            | 94                | .226    | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 8                                        | 1.05            | 94                | .226    | طريقة التدرج البياني                  |
| 9                                        | 1.03            | 94                | .177    | طريقة التوزيع الإجباري                |
| 10                                       | 1.03            | 94                | .177    | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 11                                       | 1.01            | 94                | .103    | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| سنوات الخبرة في العمل ما بين ١٠ - ١٩ سنة |                 |                   |         |                                       |
| الترتيب                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين | اسم الطريقة                           |
| 1                                        | 4.52            | 124               | 1.085   | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 2                                        | 2.79            | 124               | 1.624   | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 3                                        | 2.40            | 124               | 1.530   | طريقة مراكز التقويم                   |
| 4                                        | 2.03            | 124               | 1.020   | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 5                                        | 1.40            | 124               | .962    | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 6                                        | 1.34            | 124               | .953    | طريقة القواعد السلوكية                |
| 7                                        | 1.27            | 124               | .790    | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 8                                        | 1.26            | 124               | .882    | طريقة التدرج البياني                  |
| 9                                        | 1.26            | 124               | .764    | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |

|                                      |         |                   |                 |                                       |
|--------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|
| 10                                   | .000    | 124               | 1.00            | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 11                                   | .000    | 124               | 1.00            | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| سنوات الخبرة في العمل أكثر من ٢٠ سنة |         |                   |                 |                                       |
| الترتيب                              | التباين | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اسم الطريقة                           |
| 1                                    | 1.066   | 259               | 4.29            | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 2                                    | 1.633   | 259               | 2.86            | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 3                                    | 1.507   | 259               | 2.40            | طريقة مراكز التقييم                   |
| 4                                    | 1.414   | 259               | 1.85            | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 5                                    | 1.023   | 259               | 1.78            | طريقة الاختيار الإجمالي               |
| 6                                    | .691    | 259               | 1.19            | طريقة التدرج البياني                  |
| 7                                    | .429    | 259               | 1.13            | طريقة الوقائع الحرة                   |
| 8                                    | .348    | 259               | 1.05            | طريقة القواعد السلوكية                |
| 9                                    | .173    | 259               | 1.03            | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 10                                   | .151    | 259               | 1.02            | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 11                                   | .107    | 259               | 1.01            | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

**الفرضية الفرعية الثالثة: يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للمستوى الوظيفي.**

لاختبار هذه الفرضية مقابل الفرضية البديلة القائلة: إنه لا يختلف تفضيل العاملين في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للمستوى الوظيفي، قام الباحث باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) في حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة المستقصى منهم تبعاً للمستوى الوظيفي. ويبين الجدول رقم (٤١) أن قيمة F المحسوبة هي ٠.٨٧ ومستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠ أصغر من ٠.٠٥ عند درجات الحرية ١٠، وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة: إنه يختلف تفضيل العاملون في المشافي الحكومية لطرائق التقييم الأخرى غير الطريقة المتبعة حالياً تبعاً للمستوى الوظيفي، ورفض الفرضية البديلة. وبالتالي يمكن القول: إن هناك فروقاً جوهرية بين تفضيل العاملين المستطلعين لطرائق التقييم تبعاً للمستوى الوظيفي، أي أن المستوى الوظيفي يؤثر في تفضيل العاملين في المشافي لطرائق التقييم.

جدول رقم (٤١): نتائج اختبار F للمستقصى منهم عن طرائق تقييم الأداء تبعاً للمستوى الوظيفي

| ANOVA          |                |              |                |        |         |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------|
| الفروقات       | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | قيمة F | الدلالة |
| بين المجموعات  | 0.621          | 10           | 0.062          | 0.877  | 0       |
| داخل المجموعات | 30.215         | 427          | 0.071          |        | دالة    |
| الإجمالي       | 30.836         | 437          |                |        |         |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لاستجابات المستقصى منهم حول تفضيل طرائق التقويم تبعاً للعمل الوظيفي الذي يمارسه المستطلع منه، وتم إدراج النتائج في الجدول (٤٢) الذي يبين لنا: إنَّ العامل العادي والعامل الفني يفضلان طريقة الترتيب البسيط يليها طريقة المقارنة المزدوجة، بينما فضل فنيو الأشعة طريقة الترتيب البسيط يليها طريقة الاختيار الإجمالي، وفضل فنيو التخدير والصيدلي طريقة القواعد السلوكية يليها طريقة الإدارة بالأهداف، وفضل فنيو المخبر طريقة القواعد السلوكية يليها طريقة مراكز التقويم، وفضل فنيو المعالجة الفيزيائية طريقة القواعد السلوكية ومن ثم طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي، وأما فئة التمريض فقد فضلت طريقة الوقائع الحرجة ومن ثم طريقة مراكز التقويم، وفضلت بقية الفئات المتمثلة بالأطباء، المشرفين على مجموعة من العاملين، مديرو الإدارات الوسطى، ومديرو الإدارات العليا طريقة الإدارة بالأهداف يليها طريقة مراكز التقويم. ويعود هذا الاختلاف في اختيار الطرق للتفاوت المعرفي والثقافي بين الفئات المدروسة.

جدول رقم (٤٢): تفاوت آراء المستقصى منهم حول طرائق تقويم الأداء تبعاً للعمل الوظيفي الذي يمارسونه

| عامل عادي |         |                      |           |                                       |
|-----------|---------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| الترتيب   | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1         | .239    | .489                 | 4.35      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 2         | 1.292   | 1.137                | 3.85      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 3         | .632    | .795                 | 3.00      | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 4         | .200    | .447                 | 2.10      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 5         | .050    | .224                 | 1.95      | طريقة التدرج البياني                  |
| 6         | .892    | .945                 | 2.45      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 7         | .958    | .979                 | 2.30      | طريقة الاختيار الإجمالي               |
| 8         | .884    | .940                 | 3.60      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 9         | 1.776   | 1.333                | 1.75      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 10        | .661    | .813                 | 2.15      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 11        | 1.103   | 1.050                | 2.55      | طريقة مراكز التقويم                   |
| عامل فني  |         |                      |           |                                       |
| الترتيب   | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1         | .424    | .651                 | 4.33      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 2         | .447    | .669                 | 4.08      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 3         | 1.152   | 1.073                | 3.33      | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 4         | 1.606   | 1.267                | 3.17      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 5         | 1.841   | 1.357                | 1.75      | طريقة التدرج البياني                  |
| 6         | 2.182   | 1.477                | 2.00      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 7         | 1.061   | 1.030                | 2.17      | طريقة الاختيار الإجمالي               |
| 8         | 1.788   | 1.337                | 3.17      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 9         | .083    | .289                 | 2.08      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 10        | .205    | .452                 | 1.25      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 11        | .152    | .389                 | 1.17      | طريقة مراكز التقويم                   |

| فني أشعة  |         |                      |           |                                       |
|-----------|---------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| الترتيب   | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1         | .952    | .976                 | 1.67      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 2         | .400    | .632                 | 1.60      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 3         | .495    | .704                 | 1.27      | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 4         | 1.067   | 1.033                | 1.93      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 5         | .838    | .915                 | 1.53      | طريقة التدرج البياني                  |
| 6         | .524    | .724                 | 4.67      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 7         | 1.857   | 1.363                | 2.00      | طريقة الاختيار الإجمالي               |
| 8         | 1.686   | 1.298                | 3.60      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 9         | 1.776   | 1.333                | 1.75      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 10        | .661    | .813                 | 2.15      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 11        | 1.103   | 1.050                | 2.55      | طريقة مراكز التقويم                   |
| فني تخدير |         |                      |           |                                       |
| الترتيب   | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1         | .286    | .535                 | 4.50      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 2         | 1.411   | 1.188                | 3.63      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 3         | 1.143   | 1.069                | 3.00      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 4         | 1.143   | 1.069                | 3.00      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 5         | .286    | .535                 | 2.50      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 6         | 1.411   | 1.188                | 2.38      | طريقة الاختيار الإجمالي               |
| 7         | .214    | .463                 | 2.25      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 8         | .500    | .707                 | 2.25      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 9         | .125    | .354                 | 2.13      | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 10        | 1.071   | 1.035                | 1.75      | طريقة التدرج البياني                  |
| 11        | .839    | .916                 | 1.63      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| فني صيدلي |         |                      |           |                                       |
| الترتيب   | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1         | .778    | .882                 | 4.56      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 2         | .528    | .726                 | 3.44      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 3         | .111    | .333                 | 3.11      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 4         | 1.611   | 1.269                | 2.89      | طريقة الاختيار الإجمالي               |
| 5         | 1.778   | 1.333                | 2.56      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 6         | 1.000   | 1.000                | 2.33      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 7         | .750    | .866                 | 2.33      | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 8         | 1.444   | 1.202                | 2.22      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 9         | 1.111   | 1.054                | 1.89      | طريقة التدرج البياني                  |
| 10        | 1.000   | 1.000                | 1.67      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 11        | .194    | .441                 | 1.22      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| فني مخبر  |         |                      |           |                                       |
| الترتيب   | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |

|                     |         |                      |           |                                       |
|---------------------|---------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| 1                   | 1.374   | 1.172                | 4.53      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 2                   | 1.029   | 1.015                | 3.16      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 3                   | .140    | .375                 | 3.16      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 4                   | .099    | .315                 | 3.11      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 5                   | .339    | .582                 | 2.68      | طريقة التوزيع الإجباري                |
| 6                   | .339    | .582                 | 2.68      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 7                   | .561    | .749                 | 2.32      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 8                   | .655    | .809                 | 2.11      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 9                   | 1.175   | 1.084                | 1.79      | طريقة التدرج البياني                  |
| 10                  | .784    | .885                 | 1.68      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 11                  | .211    | .459                 | 1.11      | طريقة الاختيار الإجباري               |
| فني معالجة فيزيائية |         |                      |           |                                       |
| الترتيب             | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1                   | 1.067   | 1.033                | 4.33      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 2                   | .167    | .408                 | 3.17      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 3                   | .167    | .408                 | 3.17      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 4                   | 1.067   | 1.033                | 2.67      | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 5                   | 1.067   | 1.033                | 2.33      | طريقة التدرج البياني                  |
| 6                   | 2.667   | 1.633                | 2.33      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 7                   | 1.200   | 1.095                | 2.00      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 8                   | .800    | .894                 | 2.00      | طريقة التوزيع الإجباري                |
| 9                   | 1.200   | 1.095                | 2.00      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 10                  | 1.767   | 1.329                | 1.83      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 11                  | .267    | .516                 | 1.33      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| ممرض                |         |                      |           |                                       |
| الترتيب             | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1                   | .429    | .655                 | 4.21      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 2                   | 1.241   | 1.114                | 3.65      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 3                   | 1.162   | 1.078                | 3.56      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 4                   | 1.586   | 1.259                | 2.71      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 5                   | 1.509   | 1.228                | 2.71      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 6                   | 1.482   | 1.217                | 2.66      | طريقة التوزيع الإجباري                |
| 7                   | 1.360   | 1.166                | 2.61      | طريقة التدرج البياني                  |
| 8                   | 1.334   | 1.155                | 2.61      | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 9                   | 1.300   | 1.140                | 2.60      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 10                  | 1.040   | 1.020                | 2.23      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 11                  | 1.002   | 1.001                | 1.89      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| طبيب                |         |                      |           |                                       |
| الترتيب             | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1                   | .237    | .487                 | 4.37      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 2                   | .294    | .543                 | 4.05      | طريقة مراكز التقويم                   |

|                        |         |                      |           |                                       |
|------------------------|---------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| 3                      | 1.556   | 1.247                | 2.77      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 4                      | 1.604   | 1.266                | 2.73      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 5                      | 1.534   | 1.239                | 2.71      | طريقة التدرج البياني                  |
| 6                      | 1.707   | 1.307                | 2.43      | طريقة التوزيع الإجباري                |
| 7                      | 1.523   | 1.234                | 2.27      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 8                      | 1.386   | 1.177                | 2.21      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 9                      | 1.316   | 1.147                | 2.19      | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 10                     | 1.507   | 1.228                | 1.71      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 11                     | .578    | .760                 | 1.49      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| مشرف على مجموعة عاملين |         |                      |           |                                       |
| الترتيب                | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1                      | .396    | .629                 | 4.39      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 2                      | .417    | .645                 | 4.25      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 3                      | .448    | .670                 | 3.82      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 4                      | 1.528   | 1.236                | 3.25      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 5                      | 1.591   | 1.261                | 3.04      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 6                      | 1.397   | 1.182                | 2.71      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 7                      | .349    | .591                 | 1.86      | طريقة التدرج البياني                  |
| 8                      | .522    | .723                 | 1.82      | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 9                      | .683    | .826                 | 1.64      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 10                     | .258    | .508                 | 1.46      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 11                     | .226    | .476                 | 1.32      | طريقة التوزيع الإجباري                |
| مدير إدارة وسطى        |         |                      |           |                                       |
| الترتيب                | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1                      | .468    | .684                 | 4.37      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 2                      | .538    | .733                 | 3.74      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 3                      | .257    | .507                 | 3.42      | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |
| 4                      | 1.035   | 1.017                | 3.42      | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 5                      | .480    | .692                 | 3.42      | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 6                      | .099    | .315                 | 2.89      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 7                      | .099    | .315                 | 2.89      | طريقة القواعد السلوكية                |
| 8                      | .099    | .315                 | 2.89      | طريقة الاختيار الإجباري               |
| 9                      | .579    | .761                 | 2.63      | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 10                     | .257    | .507                 | 2.58      | طريقة التدرج البياني                  |
| 11                     | .912    | .955                 | 1.63      | طريقة التوزيع الإجباري                |
| مدير إدارة عليا        |         |                      |           |                                       |
| الترتيب                | التباين | الانحرافات المعيارية | المتوسطات | اسم الطريقة                           |
| 1                      | .333    | .577                 | 4.33      | طريقة الإدارة بالأهداف                |
| 2                      | .000    | .000                 | 4.00      | طريقة مراكز التقويم                   |
| 3                      | 1.333   | 1.155                | 1.67      | طريقة المقارنة المزدوجة               |
| 4                      | 1.333   | 1.155                | 1.67      | طريقة الاختيار الإجباري               |

|    |       |       |      |                                       |
|----|-------|-------|------|---------------------------------------|
| 5  | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة التدرج البياني                  |
| 6  | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة الترتيب البسيط                  |
| 7  | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة التوزيع الإجمالي                |
| 8  | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة القواعد السلوكية                |
| 9  | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة الميزان أو الدرجات              |
| 10 | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة الوقائع الحرجة                  |
| 11 | 1.333 | 1.155 | 1.67 | طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الخامس:

### النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الآفاق المستقبلية للبحث

## أولاً- النتائج:

١. إن معايير التقويم المستخدمة في المشافي الحكومية لا تتصف بالدقة والموضوعية. ويعود ذلك بالدرجة الأولى لكون نظام التقويم المستخدم يركّز بشكل كبير على الصفات الشخصية التي يتحلّى بها العامل، وعلى أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل، وليس على أساس الكفاءة.
٢. معظم القائمين بعملية التقويم لا يتصفون بالموضوعية عند تقييمهم للعاملين في المشافي الحكومية عينة الدراسة، ويعود ذلك لكون القائمين بعملية التقويم غالباً ما يتشددون أو يتساهلون في الحكم على العاملين موضع التقويم، إضافةً إلى تحييزهم عند القيام بعملية التقويم وذلك بناءً على علاقاتهم الشخصية أو مصالحهم الخاصة.
٣. إنّ الاختيار والتعيين في المشافي الحكومية لا يتمّ استناداً إلى نتائج التقويم، وإنما يتمّ وفقاً لاعتبارات أخرى اجتماعية واقتصادية، وهذا شيء ايجابي لكن بنسب محدودة، وإنّ عملية الاختيار والتعيين غالباً ما تتمّ وفقاً للاعتبارات الشخصية.
٤. النقل والترقية والترفع في المشافي الحكومية لا يتمّ استناداً إلى نتائج التقويم، وإنما يتمّ استناداً إلى اعتبارات أخرى كالمحسوبية والمحاباة.
٥. نتائج تقويم الأداء لا دور لها في عملية منح الأجور والمكافآت في المشافي عينة الدراسة. ويتمّ منح المكافآت والأجور وفقاً للعاملين المستطلعين بناءً على أمور أخرى غير موضوعية كالعلاقات الشخصية وأهمية المركز الذي يشغله العامل.
٦. نظام التقويم المتّبع حالياً في المشافي المدروسة لا دور له في زيادة إنتاجية العمل، ويعود هذا إلى عدم موضوعية عملية التقويم من جهة، وكون المكافآت والحوافز غير مرتبطة بنتائج عملية التقويم من جهة أخرى.
٧. هناك عدم رضا وظيفي بين العاملين في المشافي عينة الدراسة. ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى شعور العاملين بأنّ الأجور والمكافآت الممنوحة لا تستند إلى نتائج التقويم ولا تتناسب مع الجهد المبذول، وبأنّ النقل والترقية لا تتمّ إلا من خلال المحاباة بغض النظر عن الكفاءة والمؤهلات التي يمتلكها العامل.
٨. يؤثر نظام التقويم المتّبع حالياً على دوران العمل في المشافي الحكومية المدروسة، وذلك من خلال تركيزه على أوقات الدوام والانضباط والالتزام بأوامر الرؤساء، وليس من خلال تحفيزه للعاملين بضرورة الالتزام بمواعيد العمل، بالإضافة إلى عدم تقديمه حلول ودوافع مرضية للعاملين من أجل تقليل معدل دوران العمل الوظيفي، أي أنّ العاملين يلتزمون خوفاً من العقاب.
٩. لا دور لنظام التقويم المتّبع حالياً في تحديد الاحتياجات التدريبية في المشافي الحكومية المدروسة. حيث يرى المستطلعون أنّ الإدارة لا تعمل على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية إلا من خلال العلاقات الشخصية مع بعض العاملين، وذلك بغض النظر عن مدى حاجتهم لمثل هذه الدورات.

١٠. فضل المستقصى منهم التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف في المرتبة الأولى، وطريقة الترتيب البسيط في المرتبة الثانية بدلاً من طريقة التقييم المتبعة حالياً في المشافي المستقصى منها.
١١. لا يختلف نظرة المستطلع منهم لعملية تقييم الأداء في المشافي عينة الدراسة باختلاف الجنس.
١٢. تختلف نظرة المستطلع منهم لعملية تقييم الأداء في المشافي عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي. (فروق جوهريّة بين حملة دبلوم التمريض وباقي الشهادات الأخرى باستثناء حملة الشهادة الابتدائية والمعهد المتوسط غير الصحي في تقييم عملية تقييم الأداء). حيث أنه كلما ازداد المستوى التعليمي كلما ازداد وعي وإدراك العاملين لأهمية عملية التقييم.
١٣. تختلف نظرة العاملين حول عملية تقييم الأداء تبعاً لعدد سنوات الخبرة لدى المستقصى منهم.
١٤. لا يختلف تفضيل العاملين في المشافي عينة الدراسة لطرائق التقييم تبعاً للجنس.
١٥. يختلف تفضيل العاملين في المشافي عينة الدراسة لطرائق التقييم تبعاً لسنوات الخبرة. حيث أنه كلما ازدادت خبرة العامل كلما اتجه نحو اختيار الطرق التي يكون فيها قدر كبير من المشاركة مع الإدارات العليا في وضع وصياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، أما أصحاب الخبرة القليلة فإنهم غالباً ما يميلون نحو اختيار الطرق البسيطة وغير المعقدة في التقييم، ويمكن إرجاع ذلك لكونهم غير مدركين لأهمية عملية التقييم من جهة، ولعدم معرفتهم بالطرق المثلى التي يمكن استخدامها، إضافةً لعدم رغبتهم ببذل أي جهد فيما يتعلق بالمشاركة في عملية التقييم من جهة أخرى.
١٦. يختلف تفضيل العاملين في المشافي عينة الدراسة لطرائق التقييم تبعاً للمستوى الوظيفي. حيث فضل العمال (العاديون والفنيون) طريقة الترتيب البسيط أما الفنيون بكافة اختصاصاتهم فضلوا طريقة القوائم السلوكية، والتمريض فضلوا طريقة الوقائع الحرجة، وأخيراً اختار الأطباء والمشرفون ورؤساء الشعب أي (الفئة الأولى) بشكل عام طريقة الإدارة بالأهداف.
- إن الاختلاف بين العاملين في اختيار طريقة التقييم يرجع إلى الاختلاف في المستوى التعليمي من جهة وإلى خبرة العاملين من جهة أخرى، حيث يمكن إرجاع اختيار الأطباء ورؤساء الشعب والمشرفين لطرق متقدمة في التقييم إلى: معرفتهم لحد كبير بأهمية عملية التقييم، ورغبتهم بالارتقاء بالواقع الحالي لعملية التقييم، ومشاركة باقي العاملين في وضع الأسس والأهداف، إضافةً إلى كون مثل هذه الطريقة تُخفّف من الانتقادات التي يمكن أن يتعرض إليها القائمون بعملية التقييم. أمّا بالنسبة لباقى العاملين يمكن إرجاع عدم اختيار الغالبية منهم لطرق متقدمة في عملية التقييم، واختيار طرق بسيطة لا تعقيد فيها إلى: جهل أغلب العاملين بطرق التقييم المختلفة، إضافةً إلى عدم رغبة هؤلاء في المشاركة في عملية التقييم، وعدم رغبتهم في تحسين أدائهم لكون نظام التقييم المتّبع لا يستند إلى كيفية أدائهم لا من حيث المكافأة أو العقاب، وإنما هو شكلي بالدرجة الأولى.

## ثانياً- التوصيات:

١. اعتماد معايير موضوعية عند القيام بعملية التقييم، ويتم ذلك من خلال:
  - مشاركة العاملين في وضع معايير التقييم الأمر الذي يجعلها مقبولة وممكنة التحقيق من قبلهم.
  - استخدام عبارات وألفاظ واضحة ومحددة في نموذج التقييم بحيث لا يختلف أحد في تفسيرها.
  - استخدام نماذج متنوعة بما يتوافق مع طبيعة الأعمال المختلفة التي تتضمنها المنظمة الصحية، بحيث يكون النموذج المستخدم في تقييم الأطباء والمرضى مختلفاً شكلاً ومضموناً عن النماذج المستخدمة لباقي الأعمال.
  - أن تكشف معايير التقييم المستخدمة عن نواحي الضعف والقوة في الأداء.
٢. قيام الإدارة العليا بتعريف العاملين بأهمية عملية التقييم، والقيام بشرح نماذج التقييم وعناصرها ومبادئ التقييم العادل والموضوعي.
٣. أن يتصف القائمون بعملية التقييم بالنزاهة والموضوعية، ويتم ذلك من خلال:
  - اختيار القائمين بعملية التقييم ممن يتصفون بالحيادية والمهنية.
  - أن يتم التقييم بعيداً عن المحاباة والمغالاة والتساهل.
  - عدم الاعتماد عند التقييم على بعد واحد من سلوك العامل وإهمال الأبعاد الأخرى.
  - عدم التقييم بناء على الأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة قبل بدء التقييم.
  - أن تؤخذ بالاعتبار الظروف الخارجة عن إرادة العامل والتي حصلت عند تقييم العامل.
  - أن يتم تدريب القائمين بالتقييم على مهارات التقييم السلوكية والفنية، وكيفية استخدام المعايير المعتمدة، وكيفية تجنب الوقوع في أخطاء التقييم الشائعة.
  - أن تقوم الإدارة بتعميق مفهوم الإشراف لدى الرؤساء المباشرين (المقومون) من خلال توضيح أن علاقتهم برؤوسهم ليست تصيداً للأخطاء وإنزال العقاب عليهم، وإنما هي علاقة تعاون واتصال وتوجيه.
  - أن يتم تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن أدائهم في العمل.
  - الاستعانة بمكاتب استشارة خارجية إن لزم الأمر.
٤. قيام الإدارة العليا بدعم وتشجيع التقييم الذاتي كونه يحث العاملين على التفكير بجوانب الضعف والقوة لديهم ويساعد في تحسين أداء العامل مع عدم استخدام نتائجه في قرارات الترقية والمكافآت، وإنما من أجل التنمية والتطوير.
٥. أن تتم عملية الاختيار والتعيين بناءً على نتائج التقييم وليس وفقاً للاعتبارات الشخصية، وذلك لما توفره نتائج عملية التقييم من مزايا متعددة يمكن الاعتماد عليها في:
  - الحكم على مدى سلامة سياسة التوظيف.
  - توضيح الأعمال التي يمكن أن يقوم بها العامل بكفاءة.

- تشكل قاعدة بيانات لاحتياجات العمل من الموارد البشرية.
  - إنّ الاعتماد على نتائج التقييم يوفر للمنظمة مصداقية جيدة، ويؤدي إلى تحسين سمعتها في سوق العمل.
  - بناء ثقة متبادلة بين العاملين في المنظمة وإدارتها.
٦. اعتماد نظام موضوعي تحدد فيه أسس وضوابط النقل والترقية على أن تكون نتائج التقييم مرتكزه الأساسي لما توفره تلك النتائج من معلومات تساعد في:
- تحديد الأفراد القادرين على شغل الوظائف القيادية، والذين يستحقون الترقية عن جدارة.
  - تحديد سياسات نقل العاملين ضعيفي الأداء إلى الأقسام الأخرى.
  - وضع الفرد في المكان الذي يتناسب وقدراته ومؤهلاته.
  - إنّ اعتماد نظام موضوعي للنقل والترقية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
٧. بناء نظام عادل لمنح المكافآت والحوافز، يوضح فيه المعايير الواجب تحقيقها للحصول على المكافأة. على أن تكون هذه المعايير واضحة وقابلة للتحقيق، وتميّز بين الأداء الضعيف والجيد. وهذا لا يتم إلا من خلال الاعتماد على نتائج تقييم الأداء. حيث إنّ القيام بذلك يؤدي إلى:
- تحسين أداء العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل ويساعد على زيادة إنتاجية العمل.
  - رفع الروح المعنوية لدى العاملين باعتبار أنّ المكافآت والحوافز تُمنح على أساس موضوعي وحسب الجهد المبذول من قبلهم.
  - الابتعاد عن المحسوبية والمحاباة الأمر الذي يزيد من مصداقية المنظمة وثقة العاملين بإدارتهم.
  - إنّ منح المكافآت والحوافز وفقاً لمعايير موضوعية يعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٨. اعتماد نظام مرّن فيما يخص دوران العمل والغياب الوظيفي. بحيث يتم وضع ضوابط واضحة تحدد فيها العقوبات في حالات الغياب غير المبرر واللامبالاة والتسبب الوظيفي، مع مراعاة الحالات الطارئة (الإنسانية، الاجتماعية) التي قد تحدث، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث قد يعتقد العاملون بأنهم ظلموا، وبأنّ الحوافز والمكافآت غير مرضية. إنّ اعتماد نتائج التقييم كأساس في هذا النظام يساعد في حل هذه المشاكل ويزيد من موضوعيته.
٩. وضع منهاج خاص يوضح كيفية الترشيح للدورات التدريبية من خلال تحديد أسس ومعايير هذا الترشيح. على أن يكون موضوعياً يهتم بالعاملين ذوي الأداء الضعيف، وبالأعمال التي يتطلب القيام بأعبائها إتباع شاغلها لدورات تدريبية، ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى نتائج عملية تقييم الأداء، مع ضرورة أن تكون هذه الدورات منتظمة وعند الحاجة أيضاً.
١٠. إتباع أساليب وطرق غير تلك المتبعة عند القيام بتقييم أداء العاملين على أن تكون هذه الطرق:
- متناسبة مع طبيعة عمل الأقسام المختلفة، ويمكن استخدام أكثر من طريقة بحيث يكون لكل عمل طريقة تقييم تتناسب وكيفية أدائه.

- واضحة ومفهومة من قبل القائمين عليها والعاملين موضع التقييم.
  - متضمنة أسس ومعايير موضوعية بحيث تلقى قبول من قبل جميع العاملين، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف الواجب عليهم تحقيقها.
  - تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب معالجتها للأداء عن الفترة السابقة لعملية التقييم.
١١. بناءً على التوصية السابقة يمكن اعتماد الإدارة بالأهداف كطريقة رئيسية تركز عليها عملية التقييم مع إمكانية استخدام طرق أخرى كالوقائع الحرجة في بعض الأقسام. إن استخدام أكثر من طريقة يساعد على الاستفادة من مزاياها المختلفة، ويحقق المرونة اللازمة لنجاح عمل أي منظمة. على أن تكون الأهداف مبنية على أساس التنبؤ الصحيح، ومن خلال كفاءة كل من:
- القائمين بالتنبؤ.
  - نظم المعلومات الطبية والإدارية المتاحة.
  - نظم الاتصال السائدة.
  - نظم اتخاذ القرارات السائدة.
١٢. قيام الإدارة في تقييم وإعادة النظر في نماذج التقييم كل ستة أشهر أو خلال فترات منتظمة للتأكد من مدى ملاءمتها للظروف والتغيرات التنظيمية، وإدخال التعديلات اللازمة لتحسين إدارة عملية تقييم الأداء.
١٣. إخبار العاملين بنتيجة تقييم أدائهم، ويتم ذلك عن طريق مقابلة التقييم حيث يقوم المشرف بمناقشة رؤوسيه في نتائج التقييم، وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، ومعرفة آرائهم فيما يتعلق بعملية التقييم بشكل عام.
١٤. إنشاء أو تفعيل مكتب مراقبة وضبط الجودة في المنظمات الصحية من خلال القيام بإجراء دراسات وبحوث تتعلق بتقييم الأداء، والمتابعة المستمرة لعملية التقييم، وتحليل النتائج على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الوحدات التنظيمية الفرعية، وقياس مدى تحقيق أهداف العمل، والتعرف على المشكلات التي تعترض سبيل تطبيق النظام بفاعلية، واقتراح الحلول لمعالجتها، والعمل على تطويره بشكل مستمر.
١٥. قيام الإدارة العليا في دعم نظام التقييم والعمل على إنجاحه، ومعالجة المشكلات والمعوقات التي تعترض تطبيقه، وإشعار العاملين بأهمية القرارات التي سوف تترتب على نتائج التقييم.
١٦. منح العاملين حق التظلم من نتائج التقييم، والعمل على إنصافهم، والنظر بجدية في مدى تحقق العدالة في التقييم.
١٧. تنشيط دور النقابات العمالية في كافة المجالات، وخاصةً فيما يتعلق في وضع أسس ومعايير عملية تقييم الأداء، والتأكد من حسن سير وسلامة عملية التقييم أثناء القيام بها.

### ثالثاً - الآفاق المستقبلية للبحث:

مع التقدّم التقني والفني والتطورات التكنولوجية التي تتميز بها المعدات والأجهزة الطبية، أصبح لزاماً على المنظمات الصحية وخاصةً المشافي مواكبة هذه التطورات وتحسين وتطوير مستوى الأفراد العاملين فيها لتتماشى مع تلك التقنيات. وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي المرتكز الرئيسي في هذا المجال، حيث لم يعد مقبولاً بقاء عملية تقييم الأداء الوظيفي على شكلها الحالي من حيث الطريقة والنموذج والاستخدامات، بل يجب القيام بتغيير جذري في هيكلية هذه العملية، بحيث يتمّ اعتماد طرق أكثر موضوعية ومهنية في عملية التقييم تضمن من خلال استخدامها تحسين أداء العاملين وتطويره.

ويرى الباحث: أنّه يمكن الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال من خلال محاولة تطبيق الطرق المستخدمة فيها مع مراعاة الاختلافات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية بين هذه البلدان، أو محاولة استنباط نظام خاص بعملية التقييم يكون مرتكزه تحسين أداء العاملين والرضا الوظيفي لديهم من خلال محاولة الاستفادة من مزايا كلّ طريقة تستخدم في تقييم الأداء ودمجها معاً في طريقة واحدة أو أكثر بما يتماشى مع طبيعة الأعمال المختلفة ضمن المنظمة إن أمكن ذلك.

ويقترح الباحث استخدام نموذج تجريبي يتم تطبيقه على بعض المشافي لفترة محددة (سنة مثلاً) على أن يتضمن:

- أهداف المشفى وطموحاتها.
- قياس الأداء المتميز وغير المتميز.
- مؤشرات كمية.
- ضمان التجديد والتحديث أولاً بأول.
- إمكانية مقارنته بالمشافي المتماثلة محلياً ودولياً.

ثم بعد ذلك يتم تقييم هذا النموذج ومدى تحقيقه للنتائج المرجوة، وبناءً على هذا التقييم يتمّ إما اعتماد هذا النموذج أو تغييره حتى يتم اعتماد النموذج المطلوب. كما يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث حول الأداء في المشافي الحكومية بعد تطبيق طريقة تقييم الأداء ومقارنة النتائج مع نتائج تقييم الأداء الحالية لتحديد التأثير الكمي لهذه الطرائق في جميع مكونات الإنتاجية، وتأثيراتها النفسية على العاملين في المشافي.

## قائمة المراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

#### ١. الكتب:

١. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٣. أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ٢٠١٠.
٤. أبو الكشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريد للنشر، عمان، ٢٠٠٦.
٥. برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
٦. بن عنتر، عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، ٢٠١٠.
٧. الجريسي، عبد الرحمن بن محمد، إدارة الوقت من منظور إسلامي، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٠.
٨. حبيش، فوزي، الوظائف العامة وإدارة شؤون العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩١.
٩. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، لم تحدد سنة النشر.
١٠. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠.
١١. حمود، خضير، الخرشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٦.
١٢. حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧.
١٣. الخزامي، عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقويم إلى التحسين، تقويم الأداء، ج١، القاهرة، مكتبة ابن سينا، ١٩٩٩.
١٤. رسمي، محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.
١٥. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠١.
١٦. زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
١٧. زويلف، إدارة الأفراد، منظور كلي مقارن، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ١٩٩٣.
١٨. سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة للنشر، ٢٠٠٣.
١٩. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٠. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ١٩٩٨.

٢١. صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار حامد للنشر، ط١، ٢٠٠٤.
٢٢. الصيرفي، محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ٢٠٠٨.
٢٣. الطائي، يوسف، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الوراق للنشر، ط١، ٢٠٠٦.
٢٤. عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط٢، ٢٠٠٦.
٢٥. عباس، سهيلة، حسين علي، علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، ط٣، ٢٠٠٧.
٢٦. عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٢٧. عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٢٨. عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.
٢٩. العديلي، محمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
٣٠. علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة العبيكان، دار جدة للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠٠٠.
٣١. عقيلي، عمرو وصفي، إدارة القوى العاملة، حلب، جامعة حلب، ١٩٩٣.
٣٢. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، ط١، ٢٠٠٥.
٣٣. علام، محمد يسري، كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ط١، ٢٠٠٩.
٣٤. غربي، علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر، ط٢٠٠٧، ١.
٣٥. غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠.
٣٦. الفارس، سليمان، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، ط٢، ٢٠٠٣.
٣٧. فلييه، فاروق عبده، عبد المجيد، محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٥.
٣٨. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٤.
٣٩. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الجامعة الأردنية، دار وائل، ط٢، عمان، ٢٠٠٧.
٤٠. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
٤١. المجذوب، فاروق، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات العلي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٢.
٤٢. مجموعة خبراء بميك، تقويم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، القاهرة، ٢٠٠٧.

٤٣. المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، جامعة المنوفية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
٤٤. مرعي، محمد مرعي، أسس إدارة المواد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر، ١٩٩٩.
٤٥. المسلم، سلمان بن ناصر، السلوك الوظيفي المهني، منهج تطوير المهارات، ط١، الرياض، ٢٠٠٣.
٤٦. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ٢٠٠٤.
٤٧. المغربي، كامل، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، الرياض، مطابع ألفا، ١٩٩٨.
٤٨. الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ط١، ٢٠٠٤.
٤٩. هلال، محمد عبد الغني، مهارة إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ١٩٩٦.
٢. الرسائل والدوريات العلمية:
١. أبو شيخه، نادر أحمد، إدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص، دورية الإدارة العامة، الرياض، العدد (٤)، ٢٠٠٥.
٢. إسماعيل، نوار هاني، تقييم أداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، عام ٢٠٠٤-٢٠٠٥.
٣. البابطين، سلطان عبد الرحمن محمد، تقييم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية مطبقة على إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٩٩٤.
٤. بوحنية، قوي، الإمام، سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العملية للإدارة م (١) ع (١)، الرياض، الجمعية السعودية للإدارة، ٢٠٠٦.
٥. تقييم الأداء الوظيفي في وزارة الصحة، ورقة عمل مقدمة لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
٦. الحربي، حياة، واقع تقييم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٤.
٧. الحربي، خديجة أحمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٥.
٨. الحسبان، عيسى عويس مفاح، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، ١٩٩٩.
٩. الحمود، أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي، الطرق، المعوقات، البدائل، معهد الإدارة العامة، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، الرياض، ١٩٩٤.

١٠. الدخيل، نوره محمد صالح، مدى فاعلية نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمات بمدارس البنات الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، ١٩٩٧.
١١. السهلاني، عباس مزعل، تأثير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، ٢٠٠٥.
١٢. الشمري، فهد عائض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، ٢٠٠٠.
١٣. العتيبي، منصور بن نجر، مجالات الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض ٢٠٠٠.
١٤. العقدة، أحمد عبد المجيد، تقييم الأداء، دراسة تحليلية لنظام تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة (١٨)، العدد (٦٧)، عمان، ١٩٩٦.
١٥. العقيل، محمد علي، محمد عبد الحليم، أحمد، اتجاهات موظفي وزارة الداخلية نحو تقييم أداء العاملين في نظام الخدمة المدنية في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٤)، العدد (١)، ٢٠٠٧.
١٦. العكران، ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤.
١٧. العوامل، نائل، تقييم أداء الشركات العامة في الأردن: دراسة ميدانية مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٧١) العدد (١)، عمان، ١٩٩٠.
١٨. العيسى، غزيل، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٦.
١٩. اللحيد، عبد المحسن فالح، بناء وتطوير التنظيم الإداري. رسالة معهد الإدارة ج (٥٠)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٣.
٢٠. نعلاني، عبد المحسن عبد السلام، تقييم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.
٣. الكتب المترجمة:
١. Robert L.Mathis and John H.jacks, Human Resource Management, ترجمة محمود فتوح، ط١، دار شعاع للنشر، حلب، ٢٠٠٩.
٢. جاكسون جون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزق، الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨.

٣. روبرت باكال، تقويم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ٢٠٠٦.

٤. المراسيم والقوانين:

- المرسوم التشريعي رقم (٣٢٢) لعام ٢٠٠٥، والمتضمن شرح عملية تقويم الأداء الوظيفي.  
ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Aguinis, Herman, Performance Management, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
2. A.NOE,...{et al}, Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage, 3<sup>rd</sup> ed, 2000.
3. Armstrong, Michael, Performance Management, Key-strategies and practical guidelines, 3<sup>rd</sup> ed (Michael Armstrong London & Philadelphia ) , 2006.
4. Armstrong, Michael, Performance Management, Key-strategies and practical guidelines, second ed, keygan Paul Page, London, 2000.
5. Besrin, Josh, The Modern Approach To Performance Management, Besrin & Associates ,September, 2008.
6. Chen, Jie, Eldridge, Derek , "Are “standardized performance appraisal practices” really preferred? A case study in China", Chinese Management Studies, Vol. 4 Iss: 3, 2010.
7. Dendup, Sonam, Performance Appraisal, A Case study Of CHHUKHA Hydro Power Corporation, Limited, BHUTAN, A research study submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters, Asian Institute of Technology, School of Management, Thailand, May 2006.
8. Denis, Angelo, Griffin, Ricky W, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 3<sup>rd</sup> ed, 2008.
9. Faizal, Mohamed, Institutionalization Of Performance Appraisal System : A Case study Of The Maldivian Public Service, A Thesis submitted to the Department of Administration and Organization Theory , University of Bergen, Norway, 2005.
10. Grote, Dick, The Performance Appraisal, Question and Answer, Book American Management Association, 2002.
11. Gomez,...{et al}, Managing Human Resources, 5<sup>th</sup> ed, New Jersey, 2007.
12. Ilgen D.R ,...{et al}, Performance Appraisal Process Research in the 1980s, what has it contributed to Appraisal in use, Organizational Behavior and Human Process, Vol .54, 1993.
13. Jackson Susan E,...{et al}, Managing Human Resources, 10<sup>th</sup>ed, library of congress, 2006.
14. Kirkpatrick, Donald L, Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, American Management Association, USA, 2006.

15. Larson, J.S, C. Callahan, Performance Monitoring: How it Affects Work Productivity, Journal of Applied Psychology, Vol(75), No(5).
16. Mathis R, Human Resource Management, 3<sup>rd</sup> ed, Singapore, 2004.
17. Mohn, Klaus,....{et al}, Performance appraisal and career opportunities: A case study, Bergen, Norway,2008.
18. Pine, Gail,....{et al}, A Guide To The State Performance Management System, Vermont, 2005.
19. Rusli, A. Performance appraisal decision in Malaysian public service, International journal of public management, Vol.17 ,No.1, 2004.
20. S.Khanka, Human Resource Management, New Delhi, India, second ed, 2005.
21. Snell, Scott, Bohlander, George, Human Resource management, Mason OH Thomson, 2007.
22. S.Randi, Productive Performance Appraisals, (division of American management association)New York, 2000.
23. Sonnentag, Sabine, Psychological Management of Individual Performance, John Wiely & Sons Ltd, Technical University of Brauns chweig, Germany, 2002.
24. Wayne, Cascio F, Managing Human Resources, Productivity Quality of work life- Profits, 4<sup>th</sup> ed, Library of congress,1995.
25. Woods, Peter, Performance Management of Australia and Singaporean Expatriates, International Journal of Manpower, VOL.24, NO.5, MCB UP Brisbane, Australia, 2003.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (١): تقرير تقويم الأداء ، خاص بالوظائف الخدمية والفنية/غير الإشرافية

الجمهورية العربية السورية

وزارة الصحة

نموذج رقم ( ١ / ب )

مديرية صحة الرقة

تقرير تقويم الأداء

خاص بالوظائف الخدمية والفنية / غير الإشرافية

|                                    |                                             |              |
|------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|
| الاسم الثلاثي:                     | الرقم الوطني:                               | الرقم الخاص: |
| الوظيفة الحالية:                   | مكانها:                                     | الفئة:       |
| المؤهل العلمي المعين على أساسه:    | آخر مؤهل حصل عليه وتاريخ الحصول عليه:       |              |
| تاريخ مباشرة العمل في الدولة:      | تاريخ مباشرة العمل في الجهة العامة الحالية: |              |
| الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير | من:                                         | إلى:         |

| المهام                                                             |                           |         |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|
| المهام                                                             | ( التقدير الأقصى ٥ نقاط ) | ملاحظات |
| ١- ينجز المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي                |                           |         |
| ٢- يطبق المعارف التي اكتسبها أثناء العمل ومن خلال التدريب والتوجيه |                           |         |
| ٣- يلتزم بتعليمات الوزارة                                          |                           |         |
| ٤- يقوم بكل ما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله                |                           |         |
| معدل التقدير الإجمالي لمهام الوظيفة = مجموع النقاط/ عدد البنود     |                           |         |

| الأهداف                                                  |                           |         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|---------|
| الأهداف                                                  | ( التقدير الأقصى ٥ نقاط ) | ملاحظات |
| ١- انجاز العمل الموكل إليه بدقة وكفاءة                   |                           |         |
| ٢- تنفيذ مهام المؤسسة بدقة وكفاءة عالية                  |                           |         |
| ٣- تحسين الأداء ضمن مجال عمله                            |                           |         |
| ٤- المحافظة على سرية وتجهيزات العمل بحالة جيدة وفعالة    |                           |         |
| معدل التقدير الإجمالي للأهداف = مجموع النقاط/ عدد البنود |                           |         |

| الكفاءات الأساسية                                                                                                        |                           |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|
| الكفاءات                                                                                                                 | ( التقدير الأقصى ٥ نقاط ) | ملاحظات |
| ١ - يمتلك القدرة على التعامل مع العملاء ( زبائن، مراجعين، موردين ....) بلطف واحترام                                      |                           |         |
| ٢ - يحافظ على حسن المظهر ويلتزم باللباس الرسمي في حال وجوده                                                              |                           |         |
| ٣ - يسعى لحل مشكلات العملاء وتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم                                                                     |                           |         |
| ٤ - يتواصل بشكل واضح ومفهوم مع العملاء                                                                                   |                           |         |
| ٥ - يحافظ على نظافة مكان العمل وترتيبه ليظهر بشكل لائق                                                                   |                           |         |
| ٦ - يتقيد بإجراءات وبرامج الصحة والسلامة المهنية من خلال التأكد من سلامة التجهيزات وترتيب مكان العمل وغيرها من الإجراءات |                           |         |
| ٧ - يحافظ على تجهيزات العمل التي يستخدمها                                                                                |                           |         |
| ٨ - يحدد مشكلات العمل ويقترح حلول مناسبة لها كل ما أمكنه ذلك                                                             |                           |         |
| ٩ - يحرص على الاستخدام الاقتصادي لمستلزمات العمل المادية في مجال وظيفته والحد من هدرها.                                  |                           |         |
| ١٠ - يمتلك القدرة على تحديد أولويات مهام العمل حسب أهميتها                                                               |                           |         |
| ١١ - يتعامل باحترام ولطف مع زملاءه بالعمل                                                                                |                           |         |
| ١٢ - يحافظ على علاقات جيدة مع رؤسائه ويعاملهم باحترام                                                                    |                           |         |
| ١٣ - يتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام المشتركة ويمتلك روح فريق العمل                                                      |                           |         |
| ١٤ - يلتزم وينفذ القوانين وأنظمة وقواعد وسياسات وإجراءات العمل                                                           |                           |         |
| ١٥ - ينجز المهام بفاعلية وكفاية وبالوقت المحدد                                                                           |                           |         |
| ١٦ - يحافظ على التركيز بالعمل حتى في حال تعرضه لضغوط العمل                                                               |                           |         |
| ١٧ - يحافظ على علاقات بناءة مع الآخرين حتى في حال تعرضه لضغوط العمل                                                      |                           |         |
| ١٨ - يسعى لأداء المهام ضمن الوقت المحدد بدقة وبأقل مستوى من الأخطاء                                                      |                           |         |
| ١٩ - يلتزم بالموظبة على الدوام ومواعيد الحضور والانصراف من العمل                                                         |                           |         |
| ٢٠ - يهتم بتتمية قدراته الذاتية                                                                                          |                           |         |
| معدل التقدير الإجمالي للكفاءات الأساسية = مجموع النقاط/ عدد البنود                                                       |                           |         |

## ملخص نتائج تقويم الأداء :

|                 |                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| التقدير بالنقاط |                                                                                        |
|                 | الكفاءات الأساسية                                                                      |
|                 | مهام الوظيفة                                                                           |
|                 | الأهداف                                                                                |
|                 | معدل التقدير العام                                                                     |
|                 | الدرجة ( جيد ، وسط ، ضعيف )<br>من ١ - ٢.٤٩ ضعيف<br>من ٢.٥ - ٣.٤٩ وسط<br>من ٣.٥ - ٥ جيد |

|                                          |                  |                      |
|------------------------------------------|------------------|----------------------|
| ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته:       |                  |                      |
| الاسم الثلاثي:                           | الوظيفة الحالية: | تاريخ المباشرة فيها: |
| التوقيع:                                 | التاريخ:         |                      |
| ملاحظات المدير الأعلى مباشرة واقتراحاته: |                  |                      |
| الاسم الثلاثي:                           | الوظيفة الحالية: | تاريخ المباشرة فيها: |
| التوقيع:                                 | التاريخ:         |                      |
| ملاحظات المدير الأعلى مباشرة واقتراحاته: |                  |                      |
| الاسم الثلاثي:                           | الوظيفة الحالية: | تاريخ المباشرة فيها: |
| التوقيع:                                 | التاريخ:         |                      |

ملحق رقم (٢): تقرير تقويم الأداء/خاص بالوظائف الإشرافية والقيادية

الجمهورية العربية السورية

نموذج رقم ( ١ / ج )

وزارة الصحة

مديرية صحة الرقة

تقرير تقويم الأداء

خاص بالوظائف الإشرافية والقيادية

|                                     |                                             |                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------|
| الاسم الثلاثي:                      | الرقم الوطني:                               | الرقم الخاص:         |
| الوظيفة الحالية:                    | مكانها:                                     | تاريخ المباشرة فيها: |
| المؤهل العلمي المعين على أساسه:     | آخر مؤهل حصل عليه وتاريخ الحصول عليه:       | الفئة:               |
| تاريخ مباشرة العمل في الدولة:       | تاريخ مباشرة العمل في الجهة العامة الحالية: |                      |
| الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير: | من:                                         | إلى:                 |

| مهام الوظيفة                                                        |                                              |         |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------|
| المهام                                                              | التقدير بالنقاط<br>( التقدير الأقصى ٥ نقاط ) | ملاحظات |
| ١- يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته بالتعاون مع رؤوسه المباشرين.    |                                              |         |
| ٢- ينجز المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي.                |                                              |         |
| ٣- يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته.                             |                                              |         |
| ٤- يتابع تدريب العاملين ضمن مديريته ويقيم اثر التدريب على الأداء.   |                                              |         |
| ٥- يعتبر مسؤولاً عن أداء العاملين والوثائق والتجهيزات الخاصة بعمله. |                                              |         |
| ٦- يقوم بكل ما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله.                |                                              |         |
| معدل التقدير الإجمالي لمهام الوظيفة = مجموع النقاط/ عدد البنود      |                                              |         |

| الأهداف                                                         |                       |         |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|
| الأهداف                                                         | التقدير الأقصى ٥ نقاط | ملاحظات |
| ١- المساهمة في تنفيذ خطط الوزارة ومتابعة تنفيذ خطة المؤسسة.     |                       |         |
| ٢- انجاز العمل الموكل إليه بدقة وكفاءة.                         |                       |         |
| ٣- تنفيذ مهام المؤسسة بدقة وكفاءة عالية.                        |                       |         |
| ٤- تنفيذ دورات تدريبية وفق احتياجات العمل لتحسين أداء العاملين. |                       |         |
| ٥- المحافظة على سرية وتجهيزات العمل بحالة جيدة وفعالة.          |                       |         |
| معدل التقدير الإجمالي للأهداف = مجموع النقاط/ عدد البنود        |                       |         |

| الكفاءات الأساسية                                                                                                                                                      |                       |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------|
| الكفاءات                                                                                                                                                               | التقدير الأقصى ٥ نقاط | ملاحظات |
| ١ - يمتلك القدرة على التميز والتخطيط وجدولة العمل.                                                                                                                     |                       |         |
| ٢ - يتعرف على مشكلات العمل ويتخذ القرارات المناسبة لحلها.                                                                                                              |                       |         |
| ٣ - يمنح الرؤوسين السلطات والمسؤوليات الكافية لأداء أعمالهم.                                                                                                           |                       |         |
| ٤ - يمتلك القدرة على تحديد أولويات العمل بما يتلاءم مع أهميتها.                                                                                                        |                       |         |
| ٥ - يتابع باستمرار إنجاز المهام المطلوبة من الرؤوسين.                                                                                                                  |                       |         |
| ٦ - يسعى باستمرار لتأمين التغذية المرتدة على الأداء ( معلومات حول نتائج الأداء ) ويقدم إلى رؤوسيه ما يحتاجونه منها .                                                   |                       |         |
| ٧ - يعدل الأولويات والبرامج من خلال تطوير الأوقات المحددة لانجاز الأعمال وتوزيعها بما يتلاءم مع ظروف العمل المتغيرة.                                                   |                       |         |
| ٨ - يمتلك فاعلية عالية لتحقيق المصالح المشتركة لطرفي النزاعات عند حدوثها ويمتلك المهارات اللازمة لتسويتها.                                                             |                       |         |
| ٩ - يتحمل المسؤوليات بشكل فعال.                                                                                                                                        |                       |         |
| ١٠ - يتعامل مع الناس باحترام و لطف ويقدم الإرشاد ويدعم الآخرين.                                                                                                        |                       |         |
| ١١ - يجمع المعلومات ويهتمهم مشكلات العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم ويقترح الإجراءات الضرورية لتليبيتها بأفضل شكل ممكن.                                                      |                       |         |
| ١٢ - يتواصل بشكل واضح وملزم عندما يصدر التوجيهات والتعليمات لرؤوسيه.                                                                                                   |                       |         |
| ١٣ - يشجع على التعاون وروح الفريق.                                                                                                                                     |                       |         |
| ١٤ - يحافظ على علاقات جيدة مع الرؤوسين ويستخدم اللباقة معهم ويشجع المناقشة .                                                                                           |                       |         |
| ١٥ - يحافظ على علاقات جيدة مع الرؤساء .                                                                                                                                |                       |         |
| ١٦ - يلتزم بقوانين وأنظمة وقواعد وإجراءات العمل وسياسات المنظمة وينفذها ويسعى لتطويرها.                                                                                |                       |         |
| ١٧ - يعمل ويطور أساليب العمل لتكوين أكثر فعالية وكفاية ( أقل تكلفة وأفضل جودة ) ويحرص على جدولة الأعمال ضمن الوقت المتاح.                                              |                       |         |
| ١٨ - يمتلك القدرة على التركيز وبالعامل رغم تواجده في ظروف ضغوط العمل.                                                                                                  |                       |         |
| ١٩ - يحافظ على علاقات بناءة مع الأفراد الآخرين في ظروف ضغوط العمل الحالية .                                                                                            |                       |         |
| ٢٠ - يسعى لأداء العمل ضمن حدود الوقت المحدد بدقة وأقل مستوى أخطاء ممكن                                                                                                 |                       |         |
| ٢١ - يهتم بمتابعة قضايا الصحة والسلامة المهنية ومشكلاتها من خلال فحص التجهيزات والمحافظة عليها والترتيب والانضباط في أماكن العمل والمحافظة على ظروف وشروط عمل مناسبة . |                       |         |
| ٢٢ - يمتلك القدرة على تحفيز العاملين باستخدام جميع أشكال الحوافز .                                                                                                     |                       |         |
| ٢٣ - يمتلك القدرات اللازمة للتعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة .                                                                                                         |                       |         |
| ٢٤ - يمتلك القدرات والمهارات اللازمة لتطوير أداء الرؤوسين.                                                                                                             |                       |         |
| ٢٥ - يمتلك القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.                                                                                                                     |                       |         |
| ٢٦ - يهتم بتنمية قدراته ومهاراته الذاتية.                                                                                                                              |                       |         |
| ٢٧ - يلتزم بالمواظبة على الدوام وأوقات الحضور والانصراف.                                                                                                               |                       |         |
| معدل التقدير الإجمالي للكفاءات الأساسية = مجموع النقاط/ عدد البنود                                                                                                     |                       |         |

## ملخص نتائج تقويم الأداء :

|                    |                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| التقدير بالنقاط    |                                                                                        |
| الكفاءات الأساسية  |                                                                                        |
| مهام الوظيفة       |                                                                                        |
| الأهداف            |                                                                                        |
| معدل التقدير العام |                                                                                        |
|                    | الدرجة ( جيد ، وسط ، ضعيف )<br>من ١ - ٢.٤٩ ضعيف<br>من ٢.٥ - ٣.٤٩ وسط<br>من ٣.٥ - ٥ جيد |

|                                          |                  |                      |
|------------------------------------------|------------------|----------------------|
| ملاحظات الرئيس المباشر واقتراحاته:       |                  |                      |
| الاسم الثلاثي:                           | الوظيفة الحالية: | تاريخ المباشرة فيها: |
| التوقيع:                                 | التاريخ:         |                      |
| ملاحظات المدير الأعلى مباشرة واقتراحاته: |                  |                      |
| الاسم الثلاثي:                           | الوظيفة الحالية: | تاريخ المباشرة فيها: |
| التوقيع:                                 | التاريخ:         |                      |
| ملاحظات المدير الأعلى مباشرة واقتراحاته: |                  |                      |
| الاسم الثلاثي:                           | الوظيفة الحالية: | تاريخ المباشرة فيها: |
| التوقيع:                                 | التاريخ:         |                      |

### ملحق رقم (٣): الاستبيان الموجه للعاملين في المشافي عينة الدراسة

نموذج الاستبيان:

أخي العامل - أختي العاملة :

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال والتي هي بعنوان:

" واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصحي في سوريا وآفاقه المستقبلية " دراسة تطبيقية على مشافي القطاع الحكومي.

ونظراً لأهمية رأيكم كونه يرتبط بموضوع البحث، فإنني أمل بالتكرم بملء هذا الاستبيان بما تعتقدون أنه صحيح من وجهة نظركم. علماً أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأية أغراض أخرى.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

يمان غزال

إشراف

د . بسام التزه

البيانات الشخصية: (يرجى وضع إشارة X في المربع المناسب)

١- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- المؤهل العلمي :

☐ ابتدائية ☐ إعدادية ☐ ثانوية

☐ معهد متوسط صحي ☐ معهد متوسط ☐ دبلوم تمريض (شهادة مدرسة التمريض)

☐ جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٣- عدد سنوات العمل والخبرة:

☐ أقل من خمس سنوات ☐ من ٥-٩ سنوات

☐ من ١٠-١٩ سنة ☐ من ٢٠- فأكثر

٤- نوع العمل الذي تمارسه :

☐ عامل عادي ☐ عامل فني

☐ فني أشعة ☐ فني تخدير ☐ فني صيدلة ☐ فني مخبر ☐ فني معالجة فيزيائية

☐ ممرض ☐ طبيب

☐ مشرف على مجموعة عاملين ☐ مدير إدارة وسطى (رئيس شعبة)

☐ مدير إدارة عليا

بيانات حول عملية تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية السورية عينة البحث:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب برأيكم:

| م  | العبارة                                                                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|------------------|
| ١  | توجد معايير محددة لمستوى الأداء الوظيفي الواجب على العاملين تحقيقه.                                    |            |       |       |           |                  |
| ٢  | تتصف معايير التقييم المستخدمة بالدقة والموضوعية.                                                       |            |       |       |           |                  |
| ٣  | وجود نماذج محددة لتقييم أداء العاملين في وظائف متنوعة.                                                 |            |       |       |           |                  |
| ٤  | تكشف معايير التقييم المستخدمة عن نواحي الضعف والقوة في أدائي الوظيفي.                                  |            |       |       |           |                  |
| ٥  | يخضع القائمون على عملية التقييم لدورات تدريبية في مجال تقييم الأداء.                                   |            |       |       |           |                  |
| ٦  | تقوم الإدارة بشرح نظام التقييم المتبع في المشفى.                                                       |            |       |       |           |                  |
| ٧  | تستخدم عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى في نماذج التقييم.                                         |            |       |       |           |                  |
| ٨  | يتميز القائمون بعملية التقييم بالنزاهة والموضوعية أثناء أدائهم لعملهم.                                 |            |       |       |           |                  |
| ٩  | يتم تزويد الأفراد العاملين بالتغذية العكسية عن أدائهم في العمل عن الفترة السابقة.                      |            |       |       |           |                  |
| ١٠ | أشعر بعدالة تقييم أداء عملي من قبل القائمين بعدالة التقييم.                                            |            |       |       |           |                  |
| ١١ | أشعر بتحيز عند تقييم أداء العمل.                                                                       |            |       |       |           |                  |
| ١٢ | يميل القائمون بعملية التقييم إلى الوسطية في تقييم الأداء الوظيفي.                                      |            |       |       |           |                  |
| ١٣ | يعتمد المقيمون على بعد واحد من سلوك العامل وإهمال الأبعاد الوظيفية الأخرى.                             |            |       |       |           |                  |
| ١٤ | يتم التركيز في نظام التقييم على النتائج.                                                               |            |       |       |           |                  |
| ١٥ | يتم التركيز في نظام تقييم الأداء على سلوك العامل.                                                      |            |       |       |           |                  |
| ١٦ | يتم التركيز في نظام تقييم الأداء على الصفات الشخصية.                                                   |            |       |       |           |                  |
| ١٧ | يتم تشدد بعض المقيمين في الحكم على رؤوسهم.                                                             |            |       |       |           |                  |
| ١٨ | يتم تساهل بعض المقيمين في الحكم على رؤوسهم.                                                            |            |       |       |           |                  |
| ١٩ | يتم تقييم أداء العامل بناء على أهمية الوظيفة التي يشغلها وليس على أساس الكفاءة.                        |            |       |       |           |                  |
| ٢٠ | تتأثر عملية التقييم بالانطباعات الأولى عن الأفراد المراد تقييم أدائهم.                                 |            |       |       |           |                  |
| ٢١ | تتم توعية العاملين بالآثار المترتبة على نتائج تقييم أدائهم.                                            |            |       |       |           |                  |
| ٢٢ | يتم تقييم الأداء بشكل فردي أكثر منه جماعي.                                                             |            |       |       |           |                  |
| ٢٣ | تشكل نتائج عملية التقييم قاعدة بيانات لاحتياجات العمل من الموارد البشرية.                              |            |       |       |           |                  |
| ٢٤ | تساعد نتائج عملية التقييم الإدارة في الحكم على مدى سلامة سياسة التوظيف.                                |            |       |       |           |                  |
| ٢٥ | تساعد نتائج عملية التقييم في تحديد مدى صلاحية حديثي التعيين خلال فترة التجربة للاستمرار في أداء العمل. |            |       |       |           |                  |
| ٢٦ | تساعد نتائج عملية التقييم في توضيح الأعمال التي يمكن أن يقوم بها العامل بكفاءة.                        |            |       |       |           |                  |
| ٢٧ | تقدم نتائج عملية التقييم معلومات حقيقية عن الأداء الفعلي للأفراد.                                      |            |       |       |           |                  |
| ٢٨ | تشكل نتائج عملية التقييم المعيار الأساسي عند حصول العاملين على الترقية.                                |            |       |       |           |                  |
| ٢٩ | تسهم نتائج عملية التقييم في اكتشاف العاملين ذوي القدرات القيادية لشغل الوظائف الأعلى.                  |            |       |       |           |                  |

|    |                                                                                                         |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٣٠ | توفر نتائج عملية التقييم البيانات المناسبة لعملية إعادة توزيع العاملين على الأقسام حسب مؤهلاتهم.        |  |  |  |  |
| ٣١ | تساهم نتائج عملية التقييم في تحديد سياسات نقل العاملين ضعيفي الأداء إلى أعمال أخرى.                     |  |  |  |  |
| ٣٢ | تشكل نتائج عملية التقييم أساساً موضوعياً يمكن الاعتماد عليه في منح المكافآت والحوافز.                   |  |  |  |  |
| ٣٣ | يتم منح المكافآت والحوافز بناء على الجهد المبذول والمحدد في معايير التقييم.                             |  |  |  |  |
| ٣٤ | تساعد نتائج عملية التقييم في منح المكافآت والحوافز وفق أهميتها (بشكل متدرج) حسب الأداء.                 |  |  |  |  |
| ٣٥ | تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد بنية الحوافز من جهة تنوعها بين مادية ومعنوية.                         |  |  |  |  |
| ٣٦ | منح الحوافز وفقاً لعملية تقييم الأداء - يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.                                 |  |  |  |  |
| ٣٧ | الحوافز الممنوحة تقدم وفق أسس ومعايير واضحة وبعد الرجوع إلى نتائج التقييم.                              |  |  |  |  |
| ٣٨ | يسهم نظام التقييم المتبع في رفع مستوى أداء العاملين في المشفى.                                          |  |  |  |  |
| ٣٩ | يساعد نظام التقييم المتبع في كشف مشكلات الأداء التي تعترض العامل والعمل على حلها.                       |  |  |  |  |
| ٤٠ | يعمل نظام التقييم المتبع على تحفيز المرؤوسين لتحسين إنتاجيتهم كمياً ونوعاً.                             |  |  |  |  |
| ٤١ | يسهم نظام التقييم المتبع في تطوير أساليب العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وإنتاجيتهم.          |  |  |  |  |
| ٤٢ | أشعر برضا تام عن الحوافز الممنوحة نتيجة تقييم الأداء.                                                   |  |  |  |  |
| ٤٣ | أشعر برضا تام عن الترقية الممنوحة في حال حصولها وفقاً لنتائج عملية التقييم.                             |  |  |  |  |
| ٤٤ | أشعر بالرضا عن عملي الحالي كونه يتيح لي فرصة أكبر للترقية.                                              |  |  |  |  |
| ٤٥ | أشعر بالرضا عن القائمين بعملية التقييم وبموضوعيتهم ونزاهتهم.                                            |  |  |  |  |
| ٤٦ | أشعر بأن عملية التقييم لها آثار إيجابية تساهم في تحسين أدائي عموماً.                                    |  |  |  |  |
| ٤٧ | أشعر بالرضا عن موضوعية معايير التقييم.                                                                  |  |  |  |  |
| ٤٨ | يتأثر أداء العامل بنظام الورديات المعمول به في المشفى.                                                  |  |  |  |  |
| ٤٩ | غالباً ما يتم التهرب من تحمل المسؤولية لأن نتائج التقييم كانت غير مرضية.                                |  |  |  |  |
| ٥٠ | تُظهر نتائج التقييم إلى الالتزام بمواعيد العمل الرسمي في المشفى.                                        |  |  |  |  |
| ٥١ | يشير نظام التقييم المتبع في المشفى إلى تحقيق الالتزام بمتطلبات العمل.                                   |  |  |  |  |
| ٥٢ | يساعد نظام التقييم المتبع في التقليل من معدل التسرب الوظيفي.                                            |  |  |  |  |
| ٥٣ | تساعد نتائج تقييم الأداء على الكشف عن الفروق في أداء العاملين.                                          |  |  |  |  |
| ٥٤ | توفر الوظيفة التي يشغلها العامل فرصة التدريب بشكل مستمر.                                                |  |  |  |  |
| ٥٥ | تكشف نتائج عملية التقييم الحاجة إلى التدريب للأداء الضعيف.                                              |  |  |  |  |
| ٥٦ | يسهم نظام التقييم المتبع بربط التدريب بالاحتياج الفعلي للمتدرب.                                         |  |  |  |  |
| ٥٧ | تحرص الإدارة على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية في مجال تخصصهم بعد كل عملية تقييم أداء.              |  |  |  |  |
| ٥٨ | يساعد تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلاً.                                             |  |  |  |  |
| ٥٩ | يساعد نظام التقييم المتبع في تحديد مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم. |  |  |  |  |

ب- فيما يلي عرض موجز لعدة طرق تستخدم في عملية تقويم الأداء ، وخصائص كل منها.

والمطلوب بيان رأيكم في كل منها بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب من وجهة نظركم.

| الطريقة                                  | خصائص الطريقة                                                                                                                                                                                                                                                                                      | مناسبة بشكل كبير | مناسبة | مناسبة لحد ما | غير مناسبة | غير مناسبة على الإطلاق |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|---------------|------------|------------------------|
| أ- طريقة الترتيب البسيط                  | - تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.<br>- يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً.                                                                                                                                                                           |                  |        |               |            |                        |
| ٢- طريقة المقارنة المزدوجة               | تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات التي يمتاز أو لا يمتاز فيها عن أقرانه                                                                                                    |                  |        |               |            |                        |
| ٣- طريقة التوزيع الإجباري                | - إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المسؤولين.<br>- تلزم الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي كما يلي: ١٠٪ ممتاز، ٢٠٪ جيد، ٤٠٪ مقبول، ٢٠٪ ضعيف، ١٠٪ ضعيف جداً.                                                                                    |                  |        |               |            |                        |
| ٤- طريقة الميزان أو الدرجات              | يستعمل المشرفون نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها من أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.                            |                  |        |               |            |                        |
| ٥- طريقة التدرج البياني                  | تعتمد هذه الطريقة على (تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقويم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، والتعاون.        |                  |        |               |            |                        |
| ٦- طريقة القوائم السلوكية                | تستعمل قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العاملين الذي يقوم بتقويمه على أن تكون هذه الجمل دقيقة وسهلة الفهم، وتدل على أداء العامل، وتحدد درجة معينة لكل جملة بموجب دليل خاص غير معلوم .                               |                  |        |               |            |                        |
| ٧- طريقة الاختيار الإجباري               | يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد العامل، ويطلب إلى المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي. |                  |        |               |            |                        |
| ٨- طريقة الوقائع الحرجة                  | تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ويكون القرار هنا بناء على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.                                                                                             |                  |        |               |            |                        |
| ٩- طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي | ويتم تقويم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل، حيث نقوم أولاً بجمع عدد كبير من مقاييس الوقائع التي تمثل الأداء الفعال وغير الفعال في العمل والواقعة التي يتفق عليها الخبراء، والتي تمثل                                                                                |                  |        |               |            |                        |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                               |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|  |  |  |  |  | بدقة مستوى محدد من الأداء يتم استخدامها في المقياس، وتكون مهمة المدير في مراعاة أداء الموظف بالتساوي مع كل صفة وتحديد أين تتفق الصفة مع سلوك الموظف.                                                                                                                                                                                                                                                                  |                               |
|  |  |  |  |  | تتولى الإدارة العليا إعداد وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، ثم تترجم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف للمستوى التنظيمي التالي ويتولى ذلك مديرو هذا المستوى من التنظيم، بعدها يقوم مديرو المستويات الدنيا بتحديد أهداف إدارتهم وفي نهاية الفترة المعينة يقوم الرئيس المباشر بتقويم الأداء الفعلي بالمقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً ثم يتم مناقشة نتائج التقويم مع المشرفين، وتتم المكافأة أو الجزاء على ضوء هذه الأهداف. | ١٠- طريقة الإدارة<br>بالأهداف |
|  |  |  |  |  | حيث يؤدي الموظفون المرشحون عدداً من مهام المحاكاة مثل مناقشات ضعف قيادة فريق العمل والأدوار التي يجب لعبها، كما ويراقب سلوك الفرد الأشخاص و يقيمون مهاراتهم وإمكانياتهم ، حيث تؤخذ إمكانية الفرد في التأثير بالآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل، إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين.                                                                                                                            | ١١- طريقة مراكز<br>التقويم    |

الباحث

يمان غزال