



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة

مدرسة ميخائيل علي المشافي العامة في الساحل السوري
"أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال"

إعداد

هنادي رمضان عطية

إشراف

الدكتورة نسرين عبد الرحمن

مدرس في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

الدكتور علي يونس ميا

أستاذ في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Tishreen University
Faculty of Economics
Department of Business Administration



**A Proposed Model for the Development of
Performance Appraisal Systems in Public
Hospitals:
A FIELD STUDY ON THE PUBLIC HOSPITALS OF THE SYRIAN
COAST**

**A Dissertation submitted in partial fulfillment of the
requirements for the degree of Doctor of Philosophy
in Business Administration**

By

Hanadi Ramadan Atieh

Supervised by:

**Main Supervisor
Dr. Ali Mayaia
Professor of Business
Administration
Faculty of Economics-Tishreen
University**

**Joint Supervisor
Dr. Nisrin Abdulrahman
Lecturer in Business
Administration
Faculty of Economics-Tishreen
University**

2013/1434

المخلص

يُعدّ تقييم أداء العاملين وسيلة هامة تمكن الإدارة من اتخاذ قرار موضوعي عن مستوى أداء الموظف وبيان مدى التحسن الذي تم تحقيقه على مستوى أدائه لواجباته ومسؤولياته ، بالإضافة إلى معرفة مدى قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى أو واجبات إضافية . وهذا ما يساعد في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المشفى وزيادة فعالية أدائها . كما يساعد تقييم الأداء العادل والموضوعي في رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية المنافسة فيما بينهم، وفي الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتقييم برامج التدريب، فضلاً عن أهميته في تحسين التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق ثقافة التحسين والتطوير المستمر. تكمن أهمية هذا البحث في دراسته لنظام تقييم أداء العاملين المطبق في المشافي العامة في الساحل السوري والتعرف على أبرز إيجابياته وسلبياته بما يساعد في تقديم نموذج مقترح لتطوير النظام المطبق في المشافي محل الدراسة . وفي سبيل تحقيق ذلك فقد تم استعراض مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته في تفويم سلوك وأداء العاملين في المشافي، كما تم إلقاء الضوء على أنواع تقييم الأداء، مجالاته ومراحله والطرق والأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز المشكلات التي قد تعترض عملية التقييم وأساليب تجاوزها ، وفي سبيل الوصول إلى النتائج المرجوة فقد تم إجراء دراسة ميدانية من خلال استقصاء آراء الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي العامة في الساحل السوري واستخدم الاستبيان والمقابلة أداة لجمع البيانات ومن ثم تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج تضمنت أهم العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري وتقديم نموذج مقترح ومجموعة من التوصيات لتطوير نظام تقييم الأداء المطبق حالياً في هذه المشافي .

Abstract

Evaluating the performance of employees is considered an important strategy that enables any management to take an objective decision regarding employees' performance, to present the extent of their improvement in conducting duties and responsibilities, and to recognize the scope of their ability to take on higher responsibilities or additional duties. Such evaluation helps improve the performance of employees and, consequently, the effective performance of the hospital. Fair and objective evaluation also helps raise the morale of workers, develop competition among them, and judge the effectiveness of the selection process and the evaluation of training programs. Moreover, such evaluation is integral to the improvement of communication among superiors and subordinates and to the creation of a culture of continuous improvement and development. The importance of this research lies in its study of the employees' performance appraisal system applied in the public hospitals of the Syrian coast, and in its identification of the most prominent pros and cons that help introduce a proposed model for developing the evaluation system in the hospitals under study. To such effect, this research presented the concept of appraising the performance of employees and its importance for evaluating the behavior and performance of the hospitals' workers. It also highlighted the types of performance assessment, its fields and levels, and the methods and techniques used in evaluating the performance of employees. The study also addressed the main problems that might obstruct the evaluation process and the tactics of overcoming them. To reach such desired results, a field study was conducted. This study involved a survey of the supervisors' and executives' opinions in the public hospitals of the Syrian coast. Questionnaire and interviews were also used as tools for collecting data that were later analyzed by the statistical program SPSS. Research findings encompassed a set of results that included the most important factors that determine the efficiency of the staff performance appraisal system in the public hospitals of the Syrian coast. The research also suggested a proposed model and a set of recommendations for the development of the performance appraisal system that is currently applied in these hospitals.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- 1- مقدمة.
- 2- الدراسات السابقة.
- 3- مشكلة البحث.
- 4- أهمية البحث.
- 5- أهداف البحث.
- 6- متغيرات البحث
- 7- فروض البحث.
- 8- مجتمع البحث وعينته.
- 9- منهجية البحث.
- 10- حدود البحث.

1. مقدمة :

يعد تقييم أداء العاملين وسيلة هامة تمكن الإدارة من قياس كفاءة الأداء الوظيفي وإصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل واستعداده للتقدم والإبداع، ومن ثمّ تحديد إمكانية تقلده لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه بالشكل الذي يمكن إدارة المشفى من اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبله الوظيفي من ترقية، أو فصل، أو نقل، أو تدريب لمساعدته على بذل أقصى الجهود في العمل، ورفع مستوى أدائه بما يحقق في النهاية أفضل النتائج المرجوة من قبل إدارة المشفى.

ونظراً لكون المشفى يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تغطي جميع أوجه النشاط الطبي والفني والإداري، والتي تتفاعل وتتكامل معاً لتحقيق أهداف المشفى وأداء رسالته، فإن هذا ما يؤكد أهمية بناء آلية تمكن من متابعة أداء العامل وتقييمه للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية فيه.

وضمن هذا الاتجاه تعد وظيفة تقييم أداء العاملين في المشافي من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المشفى بعد اختيار العاملين وتدريبهم به، حيث يعد التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة كون أداء العاملين يتسم بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة.

كما يعد تقييم الأداء وسيلة تدفع العاملين للعمل بحيوية ونشاط حيث يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية كما يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، أي أن أثر تقييم الأداء لا يقتصر على المرؤوسين، بل يمتد إلى الرؤساء من خلال زيادة قدرتهم على التحليل وتفهم المرؤوسين والقيادة واتخاذ القرار، وكل ذلك في سبيل ضمان فعالية المشفى في الحاضر، واستمرار بقائه وفعالته في المستقبل، وتحقيق أهدافه المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات الصحية والارتقاء بالمستوى الصحي للمواطنين والمجتمع.

2. الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية:

1. دراسة (نعساني، 1997) (1):

بعنوان : تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية .

تجسدت مشكلة الدراسة في أن النظام الحالي لتقويم أداء العاملين في المستشفيات التعليمية لا يقوم على أسس علمية سليمة في تقويمه لأداء العاملين فضلاً عن عدم الاستفادة من نتائجه في رسم سياسات الأفراد المختلفة في حين أن ذلك يعد أحد الأهداف الجوهرية لتقويم أداء العاملين.

أبرز أهداف الدراسة:

- دراسة النظام المتبع في تقييم أداء العاملين في المستشفيات التعليمية في الجمهورية العربية السورية وتحليله، وتقويم مدى فاعلية النظام في تحقيق أهدافه.
- تقويم مدى الاستفادة من نتائج النظام في رسم سياسات الأفراد وتنفيذها.

استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم الاستفادة المثلى من نتائج تقييم الأداء في رسم جميع سياسات الأفراد.
- عدم ملائمة عناصر تقييم الأداء المستخدمة في المستشفيات التعليمية.
- عدم ملائمة نماذج تقييم الأداء المستخدمة في المستشفيات التعليمية.

2. دراسة (موسى، 2004)⁽²⁾:

بعنوان: تقييم الأداء كأداة لرفع أداء المنظمات.

انصبت جهود الدراسة في الإجابة عن سؤال رئيس يتمحور حول كيفية إعادة اعتبار الفرد العامل وكيفية القيام بعملية تقييم أدائه والتعامل مع كافة العناصر والمتغيرات المتعلقة به.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على :

- مفهوم تقييم أداء العاملين.
- الهدف من عملية تقييم الأداء.
- عوامل تقييم الأداء.
- خطوات عملية التقييم.

استخلصت الدراسة: أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على أداء كل الأفراد العاملين بها ومن ثم فإن وجود نظام رسمي لتقييم أداء الأفراد بهذه المنظمات أصبح أمراً ضرورياً ونجاح هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة منه يتحقق إذا حظي هذا النظام بقبول الأفراد العاملين وبدعم الإدارة العليا وإشرافها.

3. دراسة (إسماعيل، 2005)⁽³⁾ :

بعنوان: تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري.

تمحورت مشكلة الدراسة حول وجود الكثير من المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في المنشآت العامة والتي تحد من فعاليتها كعدم إيجاد المدير للموارد اللازمة للقيام بعملية التقييم وعدم توافر الكوادر المؤهلة من المدراء وعدم توفر معايير دقيقة بالإضافة إلى غياب التنسيق والتعاون بين الأقسام التي تعنى بالتقييم.

وقد هدفت الدراسة إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل.

أبرز النتائج التي استخلصها:

- تقوم شركات الغزل والنسيج بإجراء عملية تقييم أداء للموارد البشرية كل سنتين إلا أنها لا تتم على أسس موضوعية وعلمية.

• تفتقر عملية تقييم الأداء إلى:

▪ شرح فكرة التقييم وأبعادها للمدراء والعاملين.

▪ الاعتماد على معدلات معيارية لمقارنة الأداء الفعلي بها.

• المجال الوحيد الذي يستخدم من نتائج التقييم هو لتحديد العلاوات الدورية.

4. دراسة (بن عيشي، 2006) (4):

بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -سكرة-

تبلورت معالم مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي :

ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب .

وللإجابة عن هذا التساؤل تمكن الباحث من صياغة التساؤلات الفرعية :

• ماهو تقييم الأداء وما هي أهدافه؟

• ما هي الطرق المتبعة في التقييم؟

• كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء؟

هدفت الدراسة إلى أهداف عدة أهمها :

• إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج

التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق .

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها:

• ينظر الأفراد العاملون في المؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم ،ويعتقد الباحث أن سبب عدم النظر إليه

على أنه مهم جداً راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافها بالعمومية.

• الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص

المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشراً واضحاً على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المعارف

والمهارات .

5. دراسة (سعاد، 2007) (5) :

بعنوان: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة

توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP- منطقة سطيف-

طرحت الباحثة إشكالية البحث التالية:

ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

وبناء على ماسبق فقد تمحورت إشكالية البحث حول التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين؟

• ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة؟

• ما هي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية (مثل قرارات الترقية، قرارات النقل، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين....)

هدفت الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:

- تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.
- الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء للمؤسسة أو للعاملين.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها:

• غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم، ينظم ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، والتي أصبحت لا معنى لها.

• يوجد قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة، وأهداف نظام التقييم.

• عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بمتابعة هذا النظام وتطبيقه.

6. دراسة (العطوي، كريدي، 2009) (6) :

بعنوان: اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية.

تمحورت مشكلة الدراسة حول عملية تقويم الأداء الوظيفي التي تهدف إلى هدفين أساسيين: الأول يتمثل بالحكم على الكثير من القرارات المتعلقة بالمصير الوظيفي للعاملين، أما الهدف الثاني فيتعلق بتطوير العاملين.

وبتطبيق ذلك على المؤسسات التعليمية فقد حدد الباحثون مشكلة الدراسة بما يلي:

• على الرغم من أن الهدف الأول للتقويم " هدف الحكم " يأخذ نصيبه من اهتمام المؤسسات التعليمية إلا أنه يفقد لبعض مضامينه الفكرية والموضوعية .

• أما الهدف الثاني للتقويم والمتمثل بالتطوير فيعاني من التهميش ومن اختزال دوره وإسهامه.

استهدفت الدراسة تحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تعيق نجاح عملية تقويم الأداء الوظيفي في جامعة القادسية، من خلال تناول مصادرها المختلفة المتمثلة بالقائمين على عملية التقويم، والإدارة العليا المشرفة على عملية التقويم وكذلك أنظمة التقويم نفسها ، وبالاستفادة من آراء وتوجهات قياداتها التعليمية.

نتائج الدراسة:

○ وجود اتفاق مرتفع نوعاً ما من قبل القيادات التعليمية عينة البحث تجاه وجود المشكلات المتعلقة بأنظمة التقويم.

○ وجود تقبل منخفض من قبل أفراد البحث تجاه وجود المشكلات المتعلقة بالقائمين على عملية التقويم .

○ وجود تقبل معتدل نوعاً ما من قبل أفراد عينة البحث تجاه المشكلات الخاصة بالإدارة المشرفة على التقييم، وهذا يدل على وجود قصور لدى بعض الجهات المشرفة على عملية التقييم تجاه تنفيذ بعض مسؤولياتها ضمن هذا الحيز .

7. دراسة (الأميري، 2009) (7):

بعنوان: تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار .

تمحورت مشكلة الدراسة حول مجموعة من التساؤلات أهمها:

- هل نظام التقييم في المصرف مصمم بشكل جيد؟
- هل فاعلية نظام تقييم الأداء في المصرف ضعيفة فعلاً؟ أي التحري عن فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المصرف؟
- هل مقومات الفاعلية متوفرة؟ ما هي مستويات توافرها في المصرف؟
- هل هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين مستوى فاعلية نظام التقييم ومستوى توافر مقومات بناء وصيانة وإدامة النظام؟

هدفت الدراسة إلى إيجاد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، وبما يمكنه من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلائم رغبات الزبائن وتحقيق تطور نوعي في أداءه، وبالتالي تعظيم إيداعاته.

أبرز نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ظهر وجود علاقات ارتباطية فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره.
- هنالك تغليب لمقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته .

8. دراسة (عمران، 2010) (8):

بعنوان: دراسة تحليلية لمعايير تقييم الأداء الوظيفي /دراسة ميدانية على مرفأى اللاذقية وطرطوس/.

تمحورت مشكلة الدراسة حول وجود الكثير من المشكلات التي تحد من فعالية معايير تقييم الأداء الوظيفي في منظمات القطاع العام مثل كيفية ضمان الموضوعية والعدالة في التطبيق، عدم وضوح بعض المعايير وعدم وجود تمايز مستحق بين الوظائف .

أبرز أهداف الدراسة :

○ معرفة مدى توافر الشروط الموضوعية في المعايير وكيفية تطبيقها.

○ دراسة هذه المعايير بشكل دقيق ووضع توصيات أمام متخذ القرار لتلافي السلبيات وتأكيد الإيجابيات.

استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

○ أهداف نظام التقييم غير واضحة وغير مفهومة لدى أغلب العاملين.

○ معايير التقييم لا تقيم الأداء بصفة مستمرة بل نهاية فترة التقييم وتركز على الفترة السابقة ولا تهتم بالفترة المستقبلية.

○ يرتكب المقيّمين العديد من الأخطاء والتحيزات الشخصية.

9. دراسة (أبو الروس، أبو ماضي، 2011)⁽⁹⁾

بعنوان: مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين.

تمثلت مشكلة الدراسة بسؤال رئيس: ما هو مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- الوقوف على الإجراءات التي تتخذها الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لرفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين فيها، والتأكد من مدى توافر هذه الإجراءات.

2- البحث في كيفية تحسين تعامل الجامعات الفلسطينية مع هذه الإجراءات والمتطلبات ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطويرها وتحسينها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1- بينت الدراسة تدني مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين.

2- بينت الدراسة أن الجامعات توفر التدريب بدرجة ضعيفة جداً لجميع الذين يقومون بعملية تقييم الأداء باستمرار وتعريفهم بأساليب التقييم المختلفة ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام إدارة الجامعات ببرامج التدريب والذي سيكون له الأثر السلبي إن استمر على ذلك.

10. دراسة (بحر، عبد الواحد، 2011)⁽¹⁰⁾

بعنوان: معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المقيّمين.

مشكلة الدراسة تمثلت بالسؤال التالي:

ما هي العوامل المؤثرة على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة؟

هدفت هذه الدراسة لبحث معوقات عملية تقييم الأداء في قطاع غزة من وجهة نظر المقيّمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالعمر، الجنس، المؤهل العلمي على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات.

أبرز نتائج الدراسة:

- يفهم الموظفون نظام التقييم جيداً.
- يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة.
- تتميز معايير التقييم بعدم الشفافية.
- نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.

ب- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Foley, 2008) (11):

بعنوان: تقييم أداء العاملين: نحو أداة فعالة للترقية، الفصل، النقل، التدريب والتطوير.

طبقت الدراسة على مجموعات مختلفة من الأفراد من حيث الجنس والعمر، ممن شغلوا أو لم يشغلوا وظائف إدارية من شركات ومؤسسات مختلفة كمركز دينفر الصحي والمشفى الجامعي في دينفر تمحورت مشكلة الدراسة حول مجموعة من القضايا أهمها:

- على الرغم من أن تقييم الأداء هو العنصر الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمة إلا أن الموظفين لا يفهمون ما هو مطلوب منهم ليتفوقوا في المنظمة لأن أهداف تقييم الأداء ليست محددة بشكل واضح.
- يمكن أن تكون أنظمة تقييم الأداء محفزة للموظفين الذين يشعرون أن نتائج عملهم قد خضع للتقييم بشكل مناسب في حين أن الموظفين الذين حصلوا على تغذية راجعة سلبية قد يرون أن تقييم الأداء أداة لتحرهم حقوقهم وامتيازاتهم.

استهدفت الدراسة تحليل القضايا المرتبطة بالأداء لإثبات ضرورة استخدام المنظمات لأنظمة تقييم الأداء لتحقيق أهدافها، وأن الطبيعة الإنسانية هي نقطة الضعف الأساسية في تقييم الأداء، أن نتائج تقييم الأداء يجب أن تستخدم كأداة تدريبية لتطوير كل من المدراء والعاملين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها: أن جميع الموظفين قد أقرروا أن علاقتهم المباشرة مع الرئيس المباشر لها التأثير الكبير على المعدل الإجمالي للتقييم وأن الأفكار المتحيزة للمقيمين هي المشكلة الكبرى في عملية التقييم.

2. دراسة (Olasunkanmi , Ademola, 2009) (12):

بعنوان: اتجاه العاملين لأداء الأعمال في المنظمة كنتيجة لتقييم الأداء.

تمحورت مشكلة الدراسة التي طبقت على شركة التأمين حول سؤال رئيسي وهو: كيف يفهم الموظفون تقييم الأداء من حيث علاقته بالعمل في المنظمة؟

أبرز أهداف الدراسة:

- بيان أثر تقييم الأداء على تحسين أداء العمل وزيادة فعاليته.
 - بيان رأي الموظفين حول تقييم الأداء وفهم آراءهم وتحليلها.
- أبرز نتائج الدراسة:
- تقييم الأداء يأتي بالكثير من الفوائد على الموظفين والمنظمة ككل.
 - لتقييم الأداء بعض النتائج السلبية على أداء العاملين ولكن آثاره الإيجابية تفوق آثاره السلبية.

3. دراسة (Dechev, 2010) (13):

بعنوان: تقييم الأداء الفعال- دراسة حول العلاقة بين رضا العامل وتحسين نتائج العمل.

تجسدت مشكلة الدراسة في عدة أسئلة منها:

• هل يفهم العاملون بوضوح هدف ونتائج عملية التقييم؟

• ما هو تكرار تلقينهم للتغذية العكسية وهل هي كافية؟

هدفت الدراسة: إلى تقصي رضا العاملين حول نظام تقييم الأداء وموقفهم تجاه العمل.
من أبرز نتائج الدراسة :

- لا بد لوجود ميكانيكية لعكس آراء أشخاص آخرين إضافة لرأي الرئيس المباشر، كالزملاء والمرؤوسين والرؤساء الأعلى، بالإضافة إلى أسلوب فعال للتغذية العكسية.
- الاجتماع السنوي لإجراء التقييم لا يحمل نفس مزايا النقاش المستمر والتغذية العكسية الرسمية وغير الرسمية.

4. دراسة (Kumar, 2010) (14):

بعنوان: أثر نظام تقييم أداء العاملين على إنتاجية العاملين في شركة ONGC المحدودة.

طبقت هذه الدراسة في شركة النفط والغاز الطبيعي المحدودة التي تعتبر الشركة الرائدة في الهند التي تضم حوالي 40000 عامل من الكادحين الذين يعملهم صنعوا انجازات وطموحات الشركة فحوالي 18000 عامل من التقنيين المتخصصين أغلبهم علماء ومهندسين من جامعات متميزة في الهند والخارج. تمحورت هذه الدراسة حول نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة لاختبار فعاليته واقتراح الوسائل الممكنة لتحسين وتفعيل الإنتاجية .

استهدفت الدراسة التعرف على الأنواع المختلفة لتقييم الأداء المستخدمة، وفيما إذا كان نظام تقييم الأداء المتبع يزيد من إنتاجية العاملين أم لا .

أبرز نتائج الدراسة: أن نظام تقييم الأداء يجب أن يكون أكثر وضوحاً كما أن التغذية العكسية الحقيقية يجب أن تزود للعاملين ليعرفوا أين هم بالضبط ومن ثم يتعرفوا على ثغرات أدائهم ويستعدوا تبعاً لذلك للمستقبل .

5. دراسة (Al-qudah, Al-momani, 2011) (15):

بعنوان: أثر تقييم الأداء على إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة مشفى الإيمان في محافظة عجلون في الأردن.

تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على عدة تساؤلات منها:

- ما هي درجة رضا العاملين على إجراءات تقييم العاملين في المشفى.
 - إلى أي مدى تتناسب عملية تقييم أداء العاملين مع أهداف المشفى الموضوعه .
- أهم أهداف الدراسة:

- تحديد تأثير قياس أداء العاملين على العاملين في مشفى الإيمان.
- تحديد ميكانيكية قياس أداء العاملين في مشفى الإيمان .
- تحديد صعوبات قياس أداء العاملين في مشفى الإيمان .

أهم نتائج الدراسة:

- تحسين أسلوب قياس أداء العاملين بالتأكيد على استخدام نظام واضح وفعال لتقييم أداء العاملين بشكل عام والكادر التمريضي بشكل خاص.
- التحكم بطريقة تقييم الأداء كهدف واضح من أهداف الإدارة لرفع فعالية أداء العاملين.

مناقشة الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا أنه بالإضافة لاختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التطبيق حيث طبقت على المشافي العامة في الساحل السوري إلا أن هناك مجموعة من نقاط التوافق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) أوجه التوافق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	نقاط التوافق مع الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<p>-تناولت الدراسة السابقة تقويم نظام التقييم من حيث العلاقة بين صلاحية عناصر تقييم الأداء وبين قصور نظام التقييم ورضا الأفراد عن نظام التقييم، والعلاقة بين نتائج تقييم الأداء وسياسات الأفراد المختلفة من ترقية، نقل، تدريب.. في حين تناولت الدراسة الحالية تأثير مجموعة من المتغيرات على فعالية نظام تقييم الأداء وبيان توفر متطلبات رفع فعالية التقييم في المشافي محل الدراسة حيث أضافت متغيرات جديدة منها معايير اختيار المقيم والصعوبات التي تواجهه .</p> <p>-طبقت الدراسة السابقة على المشافي التعليمية والتي تختلف عن المشافي العامة محل الدراسة الحالية بوجود توصيف وظيفي يساعد في اقتراح معايير لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة وهذا غير متوفر في المشافي محل الدراسة الحالية.</p>	<p>- ضرورة ربط نتائج التقييم باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي .</p> <p>- اقتراح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين</p>	(نعساني، 1997)
<p>تناولت الدراسة الحالية تحليل النظام القائم من حيث نقاط القوة والضعف وإبراز مدى توافر متطلبات رفع فعالية نظام التقييم</p>	<p>إلقاء الضوء على مفهوم التقييم بشكل عام والتعرف على عناصره وخطواته</p>	(موسى، 2004)
<p>تناولت الدراسة الحالية متطلبات رفع فعالية تقييم أداء العاملين وبيان مدى توفرها في المشافي محل الدراسة واقتراح نموذج لتطوير نظام التقييم</p>	<p>-ضرورة توضيح مفهوم التقييم وأبعاده للعاملين وللقائمين بالتقييم، استخدام</p>	(اسماعيل، 2005)

<p>يتضمن مجموعة من المقومات أضافت على الدراسة السابقة معايير اختيار المقيم- موضوعية التقييم من حيث الشمولية، العلنية، الدورية والتغذية العكسية- سجلات الأداء واقتراح نماذج(استمارات) تقييم أداء متنوعة تبعاً لتنوع الوظائف في المشافي محل الدراسة.</p>	<p>معدلات معيارية، تكرار التقييم بشكل موضوعي واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات.</p>	
<p>اقتصرت الدراسة السابقة على دراسة أثر تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية ربط نتائج التقييم بمختلف القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وهذا ما يعتبر مطلباً أساسياً لرفع فعالية التقييم بالإضافة إلى متطلبات أخرى تم بيان مدى توفرها في المشافي محل البحث.</p>	<p>-التعرف على تقييم الأداء من حيث المفهوم، الطرق والأهداف. -للتقييم دور هام في تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى أداء العاملين.</p>	<p>(بن عيشي،2006)</p>
<p>أضافت الدراسة الحالية ضرورة وجود سجلات واضحة عن أداء العاملين خلال فترة التقييم بالإضافة إلى شمول التقييم لجميع العاملين تمهيداً لتحقيق العدالة والموضوعية. اقترحت الدراسة الحالية نموذجاً لتطوير نظام تقييم أداء العاملين تضمن أبرز مقومات تقييم الأداء الفعال كما تضمن اقتراح استمارات (نماذج) تقييم لمختلف الكوادر العاملة في المشافي محل الدراسة.</p>	<p>-تتحقق فعالية عملية التقييم من خلال ربط نتائج التقييم بالقرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي بالإضافة إلى تدريب المقيم، دورية التقييم، كفاءة النماذج، تزويد العاملين بالتغذية العكسية ووجود معايير تقييم واضحة.</p>	<p>(سعاد،2007)</p>
<p>إضافة إلى القائمين على القائمين على عملية التقييم فإن الدراسة الحالية تناولت نقاط الضعف والقوة في النظام القائم لتقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة من حيث معايير التقييم، موضوعية التقييم، سجلات الأداء، نماذج التقييم، واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي. - اعتبرت الدراسة السابقة أن وضوح معايير التقييم، علنية التقييم وعدالته هي مقومات بناء نظام التقييم وإدامته في حين تناولت الدراسة الحالية المقومات السابقة كمقومات لرفع</p>	<p>-يساعد التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي. -يعتبر القائمين على عملية التقييم من أبرز نقاط الضعف التي يمكن أن تعترض عملية التقييم - من مقومات النظام الفعال لتقييم أداء العاملين قدرته على تحسين العلاقات الشخصية، الكشف عن</p>	<p>(العطوي،كريدي،2009) (الأميري،2009)</p>

<p>فعالية نظام التقييم وأضافت عليها معايير اختيار المقيم،شمولية التقييم،دورية التقييم،تزويد العاملين بالتغذية العكسية،سجلات الأداء ونماذج التقييم وهذا ما أغفلته الدراسة السابقة.</p>	<p>الإيجابيات والسلبيات،والاعتماد على نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.</p>	
<p>اقتصرت الدراسة السابقة على تناول معايير التقييم وهي مقوم هام من مقومات رفع فعالية تقييم أداء العاملين التي تناولتها الدراسة الحالية وأضاف مقومات جديدة كسجلات الأداء، نماذج التقييم، معايير اختيار المقيم، موضوعية التقييم، استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.</p>	<p>ضرورة تمتع معايير التقييم بالموضوعية والعدالة</p>	<p>(عمران،2010)</p>
<p>أضافت الدراسة الحالية متطلبات إضافية لتجاوز صعوبات ومعوقات التقييم وهي توفر سجلات الأداء، موضوعية التقييم من حيث الشمولية، الدورية،العننية والتغذية العكسية،بالإضافة إلى ضرورة استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.</p>	<p>أبرز المعوقات التي يمكن أن تعترض عملية التقييم عدم توفر نماذج ومعايير واضحة للتقييم، عدم توفر التدريب للقائمين على عملية التقييم،عدم إجراء مقابلة التقييم)</p>	<p>(أبو الروس،أبوماضي،2011)</p>
<p>أضافت الدراسة الحالية عوامل جديدة تساهم في رفع فعالية التقييم وهي موضوعية التقييم،استخدام سجلات الأداء، نماذج التقييم،استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.</p>	<p>أبرز العوامل المؤثرة على فعالية التقييم هي عدم وضوح المعايير وعدم موضوعية المدراء.</p>	<p>(بحر،عبد الواحد،2011)</p>
<p>ركزت الدراسة السابقة على أهمية استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وتناولت أبرز ما يحول دون تحقيق ذلك وخاصة فيما يتعلق بمعايير التقييم، شخصية المقيم،و استخدام نتائج التقييم كأداة للتطور ، إن ما سبق يعتبر مقومات هامة لرفع فعالية تقييم الأداء محور الدراسة الحالية التي تناولت إضافة لذلك مقومات أخرى مثل</p>	<p>- يجب أن تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي . - ضرورة توضيح أهداف التقييم ومعايير ه لجميع العاملين في المنظمة . -تقييم الأداء ليس وسيلة</p>	<p>(Foley,2008)</p>

<p>موضوعية التقييم، (الدورية، الشمولية، العلنية، والتغذية العكسية)، سجلات الأداء، نماذج تقييم الأداء.</p>	<p>للعباقرة فقط بل هو أداة فعالة في تطوير أداء العاملين وتحسينه.</p>	
<p>إن ما تم تناوله في الدراسة السابقة يعدّ من مقومات التقييم الفعال الذي تناولته الدراسة الحالية حيث أضافت الأخيرة مقومات أو متغيرات جديدة (معايير التقييم ، معايير اختيار المقيم، موضوعية التقييم من حيث الدورية والعلنية والشمولية، سجلات الأداء ونماذج تقييم الأداء. بالإضافة إلى اقتراح نموذج لتطوير نظام التقييم في المشافي محل الدراسة.</p>	<p>- ضرورة ربط نتائج التقييم بمكافأة العاملين كحافز لأداء العاملين. - ضرورة التواصل الدائم بين الرئيس والمرؤوس لمناقشة نقاط الضعف والقوة في الأداء. - توضيح مفهوم التقييم لجميع العاملين لتوضيح مهامهم في العمل.</p>	<p>(Olasunkanmi , Ademola,2009)</p>
<p>أضافت الدراسة الحالية مقومات إضافية لرفع فعالية تقييم الأداء بحيث يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين هذه المقومات الإضافية هي استخدام سجلات الأداء لتفادي الذاكرة الانتقائية، استخدام نماذج متنوعة ومتعددة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة تكرار التقييم في دورات متعددة خلال السنة، معايير اختيار المقيم ، واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.</p>	<p>- ضرورة توضيح معايير التقييم . - ضرورة إعلان نتائج التقييم. - أهمية تزويد العاملين بالتغذية العكسية ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين.</p>	<p>(Kumar, 2010)</p>
<p>تناولت الدراسة السابقة تقييم الأداء الفعال من حيث العلاقة بين رضا العامل وتحسين نتائج العمل . في حين تناولت الدراسة الحالية أبرز متطلبات التقييم الفعال لأداء العاملين وبيان مدى توفرها في المشافي محل البحث حيث أضافت على الدراسة السابقة متطلبات أخرى من حيث وضوح معايير التقييم، معايير اختيار المقيم ،موضوعية التقييم من حيث الشمولية، العلنية، سجلات الأداء، نماذج تقييم الأداء واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات</p>	<p>- ضرورة عكس آراء أشخاص آخرون كالزملاء، المرؤوسين والرؤساء إضافة إلى رأي الرئيس المباشر تفادياً للتحيزات والأهواء الشخصية. - ضرورة وجود أسلوب فعال للتغذية العكسية كمقوم هام من مقومات التقييم الفعال . - ضرورة تطبيق التقييم غير</p>	<p>(Dechev, 2010)</p>

المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.	الرسمي إضافة للتقييم الرسمي.	(Alqudah- Almomani,2011)
ركزت الدراسة السابقة على طريقة التقييم كهدف أساسي من أهداف الإدارة لرفع فعالية التقييم . أما الدراسة الحالية فقد ركزت على مقومات رفع فعالية التقييم من حيث معايير التقييم، معايير اختيار المقيم والصعوبات التي تواجهه،موضوعية التقييم من حيث (الشمولية،العننية، الدورية والتغذية العكسية)سجلات الأداء،نماذج تقييم الأداء واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.	- التأكيد على أهمية استخدام نظام واضح وفعال لتقييم أداء العاملين .	

3. مشكلة البحث :

بعد قيامنا بدراسة استطلاعية تضمنت مقابلات مع المديرين ومعاوني المديرين للشؤون الإدارية والطبية والتمريضية ورؤساء أقسام طبية ورؤساء أقسام إدارية وبعض العاملين في المشافي محل الدراسة، تم من خلالها الحصول على بعض البيانات والمعلومات و الإطلاع على نماذج التقييم وآليته ومعايير ومدته الدورية، وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية ضعف فعالية نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المشافي محل الدراسة من حيث: ضعف تأثير نتائج تقييم أداء العاملين على تحسين أداء العاملين وتطويره، عدم وضوح معايير التقييم، عدم توفر الفهم الكافي لدى العاملين حول مفهوم التقييم وأهدافه، إضافة إلى ندرة ارتباط نتائج التقييم بمستقبل العاملين الوظيفي فنظام التقييم مرتبط بشكل أساسي بعلاوة الترفيع دون أن يكون له أي أثر على تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المشفى بشكل عام.

وبناءً على ما سبق فقد تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي: هل تستخدم إدارات المشافي العامة أنظمة مبنية على أسس علمية لتقييم أداء العاملين فيها بحيث تسهم في رفع مستوى أداء العاملين في العمل وتحسينه ؟ ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تقوم إدارات المشافي بتطبيق معدلات ومعايير دقيقة وموضوعية وواضحة في عملية تقييم أداء العاملين؟
2. ما هي المعايير التي تعتمد عليها المشافي العامة لاختيار القائمين على عملية التقييم؟
3. ما هي الصعوبات التي تواجه المقيمين في أداء مهمة تقييم أداء العاملين؟
4. هل يتسم نظام التقييم المتبع بالموضوعية من حيث الشمولية والعننية،ومن حيث دورية القياس والتغذية العكسية؟
5. هل يستعين الرؤساء بسجلات الأداء لتسجيل الملاحظات بشكل مستمر خلال فترة القياس عن أداء المرؤوسين؟

6. هل يتم مراعاة المواصفات الواجب توفرها عند تصميم استمارة قياس وتقييم الأداء لكي تحقق الغاية المرجوة منها؟

7. هل تستخدم نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي؟

8. هل توجد فروق جوهرية بين الأنظمة المطبقة في المشافي محل الدراسة وبين الأنظمة الواجب تطبيقها لتقييم أداء العاملين؟

4. أهمية البحث :

الأهمية العلمية: تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية من حيث ارتباطها بموضوع إداري هام يدخل ضمن اهتمامات الكثير من الإداريين والأكاديميين، والمساهمة في إثراء المكتبة العلمية ببحث متخصص في إدارة المشافي والذي تفتقر إليه المكتبة بشكل عام.

الأهمية العملية : تحسين أداء العاملين في المشافي التي تعتبر محور أساسي في عمل أهم قطاع خدمي في المجتمع وهو القطاع الصحي، وخاصة في الظروف الراهنة التي يعيشها الاقتصاد الوطني التي تتطلب رفع القدرة التنافسية للمشافي من خلال تحسين أدائها عن طريق رفع أداء عاملها وذلك من خلال اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة المشفى على رفع فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة، بحيث توفر نتائجها المعلومات اللازمة عن سير الأعمال وتنفيذها وبالتالي تحديد المسؤولية واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين، حيث يخضع للتقييم جميع العاملين في المشفى على اختلاف طبيعة عملهم من أطباء، فنيين، إداريين... كما يتم تزويدهم بالتغذية العكسية الحقيقية في نهاية التقييم للوقوف على نقاط الضعف والقوة في الأداء مما يساهم في رفع روحهم المعنوية وتحفيزهم، ويزيد من كفاءة أدائهم وبالتالي تحسين مستوى خدمات المشفى وتحسين المستوى الصحي للمجتمع ككل.

5. أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تقييم أداء العاملين (مفهومه، أهميته...) ودوره في تحسين مستوى الأداء.
- إمكانية تحديد نقاط القوة والضعف في نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المشافي محل الدراسة.
- إبراز العوامل المؤثرة في فعالية تقييم الأداء عموماً، وبيان مدى توفرها في المشافي محل الدراسة.
- الوقوف على متطلبات رفع فعالية نظام تقييم أداء العاملين بشكل عام تمهيداً لتحديد الأهمية النسبية لكل منها عند التطبيق العملي.
- اقتراح نموذج لتقييم أداء العاملين في المشافي العامة محل الدراسة بناءً على دراسة الواقع القائم لنظام تقييم الأداء الحالي.

6. متغيرات البحث :

- المتغيرات المستقلة :

(1) معدلات ومعايير التقييم.

- (2) معايير اختيار المقيم.
 - (3) الصعوبات التي تواجه المقيم،
 - (4) موضوعية التقييم (الشمولية، العلنية، الدورية، التغذية العكسية).
 - (5) سجلات الأداء.
 - (6) تصميم استمارة تقييم الأداء.
 - (7) استخدام نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.
- المتغير التابع: فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

7. فروض البحث :

انطلاقاً من الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

1. لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام معدلات ومعايير دقيقة وموضوعية وواضحة في تقييم أداء العاملين على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 2. لا يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 3. لا يوجد تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 4. لا يوجد تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- أ- لا يوجد تأثير جوهري لشمولية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - ب- لا يوجد تأثير جوهري للمدة الدورية للتقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - ت- لا يوجد تأثير جوهري لعلنية نتائج التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - ث- لا يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية العكسية في نهاية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
5. لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام سجلات الأداء على فعالية عملية نظام تقييم أداء العاملين.
 6. لا يوجد تأثير جوهري لتصميم استمارة قياس وتقييم الأداء (نموذج تقييم الأداء) على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 7. لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية عملية التقييم.
 8. لا توجد فروق جوهريّة بين الأنظمة الحالية وبين الأنظمة الواجب إتباعها لتقييم أداء العاملين في المشافي.

8. مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث:

تم اختيار مجتمع البحث المكون من العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري حيث يبين الجدول التالي المشافي العامة وعدد العاملين فيها في كل من محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً لتقرير شهر نيسان الإحصائي لعام 2012:

جدول رقم (2) عدد العاملين في المشافي العامة في محافظتي اللاذقية وطرطوس

المشفى	المحافظة	عدد العاملين
مشفى الوطني	اللاذقية	877
مشفى الباسل	اللاذقية	715
مشفى الشهيد ابراهيم نعامه بجيلة	اللاذقية	801
مشفى الحفة	اللاذقية	متوقف عن العمل
مشفى الباسل	طرطوس	2653
مشفى بانياس	طرطوس	760
مشفى الدريكيش	طرطوس	590
مشفى القدموس	طرطوس	463
دار التوليد	طرطوس	549

المصدر : وزارة الصحة-مديرية التخطيط والتعاون الدولي-2012

وقد تم اختيار المشافي ذات عدد العاملين الأكبر في كل من الريف والمدينة في كلا المحافظتين وعليه فقد تم انتقاء المشافي العامة التالية:

وهي مشفى الباسل بطرطوس ومشفى بانياس الوطني في محافظة طرطوس، مشفى الشهيد ابراهيم نعامه والمشفى الوطني في محافظة اللاذقية.

ووفق دراسة استطلاعية شملت المشافي محل الدراسة تم احتساب عدد الإشرافيين مقابل عدد التنفيذيين وفق الجدول التالي

جدول رقم (3) عدد العاملين الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة

الكادر	المشفى	الوطني باللاذقية	إبراهيم نعامه	بانياس الوطني	الباسل بطرطوس
إشرافي		40	33	42	75
تنفيذي		837	768	718	2578
إجمالي		877	801	760	2653

2-عينة البحث: تم انتقاء عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام ومن كوادر المشفى المختلفة (طبية فنية تمريضية،إدارية) ممن يقومون بعملية التقييم (الإشرافيين) وممن يخضعون لعملية التقييم (العاملين التنفيذيين) .

أما حجم عينة البحث فقد تم تحديد حجم العينة وفق قانون ستيفن ثومبسون⁽¹⁶⁾ لاحتساب حجم العينة العشوائية البسيطة:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1)*(d^2/z^2)] + p(1-p)}$$

حيث n حجم العينة، N حجم المجتمع، z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 d، نسبة الخطأ وتساوي 0.05، p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وقد طبق قانون العينة على مجموع مجتمع البحث من التنفيذيين والإشرافيين فكانت النتائج كما يلي:

$$358 = \frac{(0,50) 0,50 * 5091}{[(0,50)0,50 + (1,96)^2 / (0,50)^2 * 1 - 5091]} = n$$

بعد حساب حجم العينة تم احتساب حصة كل مشفى من المشافي محل الدراسة من العينة المدروسة كما يلي:

عدد العاملين في المشفى * حجم العينة

مجتمع البحث

$$\text{وفق ذلك تكون العينة المدروسة في مشفى الوطني: } 62 = \frac{358 * 877}{5091}$$

$$\text{العينة المدروسة في مشفى ابراهيم نعامة : } 56 = \frac{358 * 801}{5091}$$

$$\text{العينة المدروسة في مشفى بانياس : } 53 = \frac{358 * 760}{5091}$$

$$\text{العينة المدروسة في مشفى الباسل: } 187 = \frac{358 * 2653}{5091}$$

9. منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي الاستقرائي وقد انطوى البحث على جانبين :

- الجانب النظري: وفيه تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الثانوية والتي تشمل على كافة المراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة والنشرات والدوريات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث.
- الجانب الميداني : وفيه تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية كالأساليب والأدوات البحثية حيث تم تصميم استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث كما تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من الإجابات الواردة في الاستبيان .

10. حدود البحث

أولاً: الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة ما بين 2011 /3/8 - 2013/4/6.

ثانياً: الحدود المكانية: قام البحث على دراسة مدى توافر الفعالية في نظام تقييم أداء العاملين في المشافي: المشفى

الوطني باللاذقية، مشفى الشهيد إبراهيم نعامة بجبلة، مشفى بانياس الوطني، مشفى الباسل بطرطوس.

مواش الفصل الأول:

- 1- نعساني، عبد المحسن. تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.
 - 2- موسى، عبد الناصر. تقييم الأداء كأداة لرفع أداء المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، 2004.
 - 3- اسماعيل، نوار هاني. تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2005.
 - 4- بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005-2006.
 - 5- سعاد، بعجي. تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة، نفضال مسيلة CLP-منطقة سطيف- رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006-2007.
 - 6- كريدي، باسم. العطوي، عامر. اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقييم الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، 2009.
 - 7- الأميري، وليد حميد رشيد. تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير، مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، بغداد، 2009.
 - 8- عمران، طارق. دراسة تحليلية لمعايير تقييم الأداء الوظيفي /دراسة ميدانية على مرفأى اللاذقية وطرطوس/رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2010.
 - 9- أبو الروس، سامي علي؛ أبو ماضي، خالد ماضي. مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير- 1179 2011.
- <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>
- 10- بحر، يوسف عبد؛ عبد الواحد، مؤمن خلف. معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2011، ص767-804.

11-Foley, Dayna L. Employee Performance Appraisals : Towards An Effective Tool for promotion, Termination, Transfer, Training and Development, Master thesis .University of Denver, 2008.

12-Olasunkanmi , Awosanya Ademola, Oyewunmi Attitude of Employees to work Performance in an Organization As A Result of Performance Appraisal ,Master thesis, Blekinge Institute of Technology ,Sweden, 2009.

- 13- Dechev, Zachary . Effective Performance Appraisal- aStudy into The Relation Between Employer Satisfaction and Optimizing Business,Master thesis, **Erasmus University Rotterdam**,The Netherlands, August,2010.
- 14- Kumar, Dharmenda.Impact of Performance Appraisal System on Productivity of Employees of ONGC LTD .Master thesis,**Skyline college**, India,2010.
- 15- Al-Qudah, Hasan Salih Suliman;Al-Momani,Amin Ahmad. Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department :A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.2No.16;September 2011.
- 16- Thompson ,Steven. **Sampling** , John Wiley& Sons,1992

الفصل الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في تقويم سلوك وأداء العاملين في المشافي

ويتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المشافي.
- المبحث الثاني: أنواع تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه.
- المبحث الثالث: سجلات الأداء ومعايير تقييم الأداء.
- المبحث الرابع: خطوات تقييم الأداء.

مقدمة

يعد نظام تقييم الأداء أحد الأنظمة الرئيسية في المنظمة، حيث يتوقف نجاح أية منظمة على مدى اعتمادها على نظام سليم فعال وعادل لتقييم الأداء نظراً لتأثيره الإيجابي على رضا العامل واستقراره الوظيفي، وتحسين أداءه وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

وفي هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على مفاهيم وأدبيات متعلقة بتقييم الأداء والتطرق إلى مواضيع رئيسية وهامة في هذا المجال وذلك في أربعة مباحث : المبحث الأول يتناول مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المشافي . ويلقي المبحث الثاني الضوء على أنواع تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه، أما المبحث الثالث فيتناول سجلات الأداء ومعايير تقييم الأداء:أنواعها وخصائصها... وأخيراً يستعرض المبحث الرابع خطوات تقييم الأداء.

المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المشافي

The Concept of Performance Appraisal and its Importance in hospitals

1.1 الخلفية التاريخية لتقييم الأداء The Historical Back Ground of Performance Appraisal

يدل التتبع التاريخي لموضوع تقييم الأداء أنه أسلوب قديم استخدم من قبل الحضارات القديمة وقد بقي كموضوع هام للبحث لدى الباحثين والمفكرين الإداريين حتى يومنا هذا.

فحسب (الهييتي، 197، 2003)⁽¹⁾ تشير الوثائق إلى أن حضارة وادي النيل قد مارست هذه العملية بشكل واسع واعتمدتها كمنشآت من أنشطة الرقابة الإدارية، والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية.

ويرى (Wilson and Western, 2000)⁽²⁾ أن التقييم جزء من الحالة الإنسانية وقد استخدم منذ البداية في نطاق العمل. ووفقاً لهما فقد أشار (Murphy and Cleveland ,1995, p3)⁽³⁾ أن التقييم قد استخدم منذ زمن طويل في القرن الثالث بعد الميلاد عندما استخدمه Sin Yu، وهو فيلسوف صيني، في انتقاد مقيّم متحيز وُظف من قبل سلالة واي الصينية الحاكمة .

وحسب Wilson and Western⁽²⁾ فقد استخدم التقييم من قبل روبرت أوين منذ عام 1800 وما بعد في مصانع نسيج Lanark الحديثة، كما استخدم في الحرب العالمية الأولى في تقييم أداء الضباط حيث يشير (Bowman, 1999)⁽⁴⁾ أن هناك شبه إجماع أن تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي سنة 1813 عندما طُلب من العميد Cass تقديم تقييم رسمي عن جنوده، واستمرت محاولات تطوير التقييم إلى أن تم اعتماد نظاماً للتقييم من طرف الكونغرس سنة 1842، وخلال الثلاثين عام الماضية بلغ تقييم الأداء أوج مظاهره في وظيفة إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات.

2.1 مفهوم الأداء Performance :

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام نظراً لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة وقد تم تناوله من قبل عدد من المفكرين الذين اهتموا بموضوع الأداء وتكنولوجيا الأداء البشري حيث يرى (Pattanayak, 2009, p.116)⁽⁵⁾ أن أداء الفرد هو نتاج قدراته ودوافعه والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، ويشير إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

ونظر إليه (عاشور، 1983، ص50)⁽⁶⁾ على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". وهذا ما أكدته (حسن، 2000، ص215)⁽⁷⁾ حيث عرفت الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة".

وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية التفريق بين الأداء والسلوك والإنجاز حيث فرق بينهم (Gilbert, 1974)⁽⁸⁾ حين عرف السلوك Behavior على أنه ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة.... الخ

أما الإنجاز Accomplishment فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج كطرح مقترحات أو إنهاء مرحلة معينة من الخطة .

أما الأداء Performance فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز لوحده إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

من خلال التعاريف السابقة نرى أن الأداء هو: مدى تحقيق الفرد لأهداف الوظيفة التي يشغلها، بما تتضمنه من واجبات ومهام، وذلك عن طريق إنجاز الأعمال والأنشطة التي تتكون منها الوظيفة لتحقيق النتائج التي تعبر عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

3.1 محددات الأداء: Particulars of Performance

يتطلب تحديد مستوى الأداء معرفة العوامل أو العناصر التي ينتج عنها الأداء، والتي من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً وهي ما يطلق عليها اسم محددات الأداء.

ووفقاً ل(حسن، 2000، ص216؛ عاشور، 2005، ص38-39؛ مصطفى، 2000، ص247) (9) تتمثل محددات الأداء بما يلي:

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .
4. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقةً درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده مقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .
5. الرغبة: هي حاجة غير مشبعة تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد.
6. بيئة العمل وتتمثل بملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وملامح معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

4.1 مفهوم تقييم الأداء The Concept of Performance Appraisal

تعددت التسميات التي أطلقها باحثو الإدارة على تقييم الأداء فمنهم من أطلق عليه اسم تقييم الأداء، ومنهم من أطلق عليه اسم قياس الكفاءة، وآخرون أطلقوا عليه اسم تقويم الأداء، وسنعمد في هذا البحث إلى اعتماد تسمية تقييم الأداء Performance Appraisal والتي استخدمها أغلب الباحثين.

ونشير هنا إلى الفرق بين مصطلحي Evaluation و Appraisal فقد فرق كثير من الباحثين بين هذين المصطلحين ومنهم (Rama Rao, 2001) (10) حيث فرق بين Job Evaluation و Performance Appraisal كما يلي:

- Job Evaluation : أسلوب منظم لتقييم العمل مقارنة مع باقي أعمال المنظمة، في محاولة لإجراء مقارنة منظمة بين الأعمال لتحديد قيمتهم النسبية لتأسيس نظام أجور منطقي.

- Performance Appraisal : وصف منظم لعمل الفرد فيما يتعلق بنقاط قوته وضعفه.

- الغاية الأساسية من Performance Appraisal : معرفة مدى حسن أداء الفرد لعمله لوضع خطة للتطوير.
- الغاية الأساسية من Job Evaluation : تحديد القيمة المرتبطة بالعمل، لتحديد أجر مناسب له. وقد ميزت Rama Rao بين المفهومين كما يلي:

تقييم الأداء Performance Appraisal	تقييم العمل Job Evaluation
- تقييم مؤدي العمل.	- تحديد القيمة النسبية للعمل.
- تحديد المكافآت والحوافز للمتفوقين في أدائهم.	- تحديد معدلات الأجور للأعمال المختلفة.
- تحديد مدى حسن أداء الفرد للعمل الموكل إليه.	- تقييم العمل.

وفقاً لما سبق فكل من Evaluation و Appraisal يشيران إلى التقييم لكن الأول يشير إلى تقييم العمل والثاني إلى تقييم أداء العامل. وسنستخدم مصطلح Performance Appraisal للإشارة إلى تقييم أداء العامل. وقد تعرض معظم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لمفهوم تقييم الأداء فوفقاً ل Wilson and (Western,2000,pp.93) (11) فقد عرف (Moon,1993,pp8) (12) التقييم Appraisal على نحو ضيق بأنه نظام موثق بشكل رسمي للمراجعة الدورية لأداء العاملين.

ويعرف (Yong,1996) (13) تقييم الأداء على أنه تقييم دوري لنتائج الفرد وفق توقعات محددة . ويرى (Ahmad,Ali,2004,pp.49) (14) أن العملية تتطلب مراقبة وتقييم أداء العاملين في مكان العمل وارتباط مع معايير موضوعية مسبقاً.

أما (عبد المحسن،1999،ص55) (15) فقد عدّ تقييم الأداء أنه التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى.

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يقتصر على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية بل يمتد للحكم على قدراته في شغل وظائف أعلى وترقيته في المستقبل.

في حين يرى (عقيلي،1998،ص239) (16) أن تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الفرد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك ومن ثم كفاءة كل فرد على حدة، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع كافة.

يبين هذا التعريف :أن تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تتطلب وجود شخص يتولى مهمة الملاحظة والمراقبة بشكل مستمر، وأن عملية التقييم تتم بشكل عادل وموضوعي وتتطلب وجود معايير ومعدلات أداء يتم على أساسها مقارنة أداء الفرد والحكم على كفاءته في العمل.

كما أن عملية التقييم تساعد في كشف نقاط الضعف والقصور لمساعدة الموظف على تلافيها وأداء عمله بفاعلية.

ويشير (Wilson and Western,2000,pp93)⁽¹⁷⁾ إلى أن تقييم الأداء Performance Appraisal جزء من العملية الأكبر وهي إدارة الأداء Performance Management ونقلًا عنهما فقد وصف (Marchington, Wilkinson,1996)⁽¹⁸⁾ عملية إدارة الأداء بأنها عملية دورية تتضمن: تحديد توقعات الأداء، تدعيم الأداء، مراجعة وتقييم الأداء، وأخيراً إدارة معايير الأداء.

من خلال التعاريف السابقة نرى أن نظام قياس وتقييم الأداء هو : نظام رسمي يقوم على إجراء الملاحظة والمراجعة المستمرة والمنتظمة لأداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، وبشكل عادل وموضوعي لتحديد مدى فعالية أداء العاملين ومدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المنوطة بهم، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً للكشف عن نقاط القوة في الأداء لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب، وإعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم لمساعدتهم على بذل أقصى الجهود لتطوير أدائهم في العمل ومن ثم إثبات حقهم في المكافآت والترقية.

5.1 فوائد وأهداف نظام تقييم الأداء

The Importance and Objectives of Performance Appraisal System

يتمتع موضوع تقييم أداء العاملين بمكانة مهمة في العملية الإدارية عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً نظراً لأهميته في تحديد كفاءة الفرد، وتحفيز العاملين وغيرها من الفوائد التي يمكن الحصول عليها فيما لو تم تطبيقه بناء على أسس سليمة وموضوعية، وفيما يلي نستعرض أهم فوائد تطبيق نظام تقييم الأداء على مستوى العاملين، المدراء والمنظمة وهي وفقاً ل (سلطان،1993،ص294-295؛ عقيلي،1998،ص242-244؛ الكفافي،2006،ص230-231؛ عقيلي،2005،ص376؛ Dargie,2007؛ Werther & Davis,1996؛ مرعي،2001،ص99؛ مصطفى،2000،ص334-335؛ Pattanayak,2009,pp122-123)⁽¹⁹⁾:

أ- على مستوى العاملين:

1-رفع الروح المعنوية للعاملين : Raising up the moral spirit of employees

إن توافر نظام قياس وتقييم للأداء يتمتع بالعدالة والنزاهة، يساعد في جعل المشرفين المباشرين أكثر قدرة على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم وتشجيعهم على رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم، مما يساعد على خلق جو من التفاهم بين العاملين ورؤسائهم، حيث يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة محط اهتمام الإدارة وعلى أساس هذه الجهود تبني القرارات الإدارية المتعلقة بهم، كما أن توافر الموضوعية في نظام تقييم الأداء يساعد في خلق الدافع على العمل إن لم يكن موجوداً لدى العاملين كما يساعد على تنميته واستمراره في حال وجوده، أي أن نظام قياس وتقييم الأداء يساعد في خلق ورفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنشأة.

2-وسيلة للقضاء على التحيز الشخصي عند التقييم وضمان عدالة المعاملة:

The Method of eliminating personal bias in appraisal and guaranteeing justice in treatment

فاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمستقبل العاملين بناء على الكفاءة والجهد المبذول في العمل يفيد في تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجر أو الفصل أو غيرها، كما أنه يقلل من احتمال إغفال قدرات العاملين ذوي الكفاءة والقدرة العالية .

3- تنمية المنافسة Developing Competition :

يساعد تقييم الأداء على تنمية المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على تطوير أدائهم من خلال وقوفهم على حقيقة أدائهم، ومدى كفاءته، وعلى الثغرات الموجودة فيه للعمل على تلافيها وبذل أقصى مجهود في العمل.

4- إشعار العاملين بمسؤولياتهم Notifying employees of their responsibilities :

فنظام قياس وتقييم الأداء يساعد في بيان كيفية أداء الأعمال وبالتالي تحديد مسؤولية القيام بها .

ب- على مستوى الإدارة:

1. الرقابة على الرؤساء وتنمية أدائهم Control of Principles and developing their performance :

إن نظام قياس وتقييم الأداء لا يقتصر على المرؤوسين بل يمتد إلى الرؤساء من خلال زيادة قدرتهم على التحليل والرقابة والملاحظة، بالإضافة إلى كشف مقدرتهم على التوجيه والإشراف ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتوجيههم نحو إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وبالتالي تنمية روح القيادة الصالحة والرشيدة لمرؤوسيه.

2. ضبط وتعديل التعويضات Control and adaptation of compensations :

يساعد تقييم الأداء متخذي القرار لتحديد من يستحق العلاوات والمكافآت، فالعديد من المؤسسات تمنح جزءاً أو كل العلاوات أو الزيادات على أساس جدارة العاملين والتي تحدد غالباً من خلال تقييم الأداء.

3. الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتقييم برامج التدريب Judging the efficiency of selection and evaluating training programs.

حيث أن قرار اختيار الفرد للقيام بالعمل يفترض كفاءته في إنجازه يشكل أكبر ممن لم يتم اختيارهم، كما يساعد تقييم الأداء في تقييم برامج التدريب فيما إذا كانت كافية لتنمية قدرات العاملين وصقل مهاراتهم كما يبين مدى استفادة العاملين منها ويفيد في معرفة الأفراد الذين يلزم إعادة تدريبهم أو الذين يحتاجون إلى عناية خاصة وتدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

4. تقديم المعلومات لإدارة الموارد البشرية Presenting information to Human Resource Management

فالأداء الجيد أو السيئ في المنظمة إنما يشير إلى مدى نجاح أداء إدارة الموارد البشرية.

5. يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلماً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه في مسعى إلى تطوير الأداء التنظيمي وتحسينه وتحقيق الفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحقيق الرضا لدى العملاء .

6. خلق فرصة تحسين التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.

ج- على مستوى المنظمة:

1. تقليل معدل دوران العمل Reducing the rate of job rotation : إن وجود نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء يشعر العاملين بالثقة بالإدارة التي تقوم بتقييم أدائهم دون تحيز وأن مكافأتهم تتم بناء على ما ينجزونه من عمل، ومن ثم يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتقليل معدل دوران العمل، بالإضافة إلى تسهيل عملية تخطيط القوى العاملة من خلال معرفة الأفراد الذين سينتقلون إلى وظائف أدنى أو فصلهم عن عملهم لعدم كفاءتهم في أداء أعمالهم.
2. تحسين أداء العاملين على مستوى المنظمة ككل.
3. خلق ثقافة التحسين والتطوير المستمر .
4. المساعدة في اكتشاف المشكلات الإدارية Assistance in detecting administrative problems : فانخفاض معدل إنتاج أحد الأقسام قد يرجع لعدم أخذ الإدارة بمعايير عادلة لتحديد معدل الإنجاز المطلوب نتيجة الافتقار إلى توافر دراسة تحليلية للأعمال ومتطلباتها، الأمر الذي يقتضي تدخل الإدارة لمعالجة هذا القصور.
5. المساعدة في إجراء الأبحاث العلمية Assistance in conducting scientific Researches : فالمعلومات التي ترد في نتائج قياس وتقييم الأداء تخدم إجراء البحوث العلمية في بعض الشؤون الوظيفية كالتحقق من صحة إجراءات اختيار العاملين الجدد، وبالتالي تقويم سياسة الاختيار والتعيين والنقل . وفقاً لما سبق نستخلص أن للتقييم دوراً بارزاً في تقديم ما تحتاجه الإدارة من بيانات حول أداء العاملين في الماضي والحاضر وتوقع أداءهم في المستقبل، فالهدف العام لعملية التقييم لا يركز على نقاط القوة والضعف للعقاب أو الثواب فقط، وإنما يهدف أكثر إلى التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين توافراً مع منهج التحسين المستمر في عمل المنظمات.

د- فوائد تقييم الأداء في قطاع المشافي

يعد تقييم الأداء ذا أهمية بالغة كون صناعة المشافي هي صناعة خدمية ،ويشير (Gawankar,2004-2006,p 9) ⁽²⁰⁾ إلى أن المريض(الزبون) هو الشخص الأكثر أهمية والأهمية القصوى يجب أن تمنح لعنصر الأفراد ، وعلى جميع العاملين أن ينجزوا واجباتهم على أكمل وجه لكسب رضا الزبون. فكما أنه من الضروري استخدام التكنولوجيا المتطورة والأدوية لعلاج المريض فمن الضروري أيضاً معرفة كيفية التعامل مع المريض وأقربائه، وإذا ما قُيم أداء العاملين فإن ذلك سيكون ذا نفع على العاملين والإدارة لفهم مستوى الأداء الحالي وإجراء تحسينات عليه كما يساعد في تحديد احتياجات التدريب ومن ثم يمكن أن يدرّب العامل بحيث يقود ذلك في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون وأهداف المشفى بشكل عام .

فيما يتعلق بأهداف تقييم الأداء Objectives of Performance Appraisal فيعدّ (Kasper,1985,pp73)⁽²¹⁾ تقييم الأداء تقنية تطوير، تهدف إلى تحديد الأخطاء السلوكية بدقة في ظروف وظيفية محددة كما أشار Kasper إلى أهداف أخرى لتقييم الأداء: كوضع معايير الأداء، مكافأة الأداء المتميز، التخلص من العاملين الضعفاء، تزويد العاملين بالتغذية العكسية المناسبة عن أدائهم وتأمين البيانات اللازمة

للحكم على التعويضات ومهام العمل المستقبلية، فضلاً عن إمكانية استخدام نظام تقييم الأداء لجرد قدرات الموارد البشرية وتحفيز العاملين.

إن هدف تزويد العاملين بالتغذية العكسية يعتبر من أبرز أهداف تقييم الأداء وفق (Stroul,1987)⁽²²⁾ وذلك لتشجيع العاملين على النمو والتطور، كما أن (Squires&Adler,1998,pp446)⁽²³⁾ يقترحان ألا يتوقف نظام التقييم عند ما تم تحقيقه بل "يقود إلى التطور المستقبلي، يعزز القدرات الموجودة، ويبين نقص الخبرات".

من جهته صنف (Gawankar, 2004-2006,pp7)⁽²⁴⁾ أهداف تقييم الأداء إلى نوعين:

1- أهداف حكمية تركز على التقييم من خلال:

أ- تزويد العاملين بالتغذية العكسية لتحديد مواقعهم.

ب- تطوير البيانات اللازمة لقرارات الإدارية المتعلقة بالنقل، الأجر، الترقية والعقاب..

2- أهداف تطويرية تركز على المساعدة من خلال:

ج- تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء العاملين والمنظمة.

د- تحسين وتطوير المهنة، التخطيط الناجح، معنويات العاملين والتحفيز، فضلاً عن تطوير

العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين.

المبحث الثاني: أنواع تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه:

Types of Performance Appraisal and Fields of Applying its Results

1.2 أنواع تقييم الأداء: Types of Performance Appraisal

يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي لتقييم الأداء وذلك عندما يتم تقييم أداء العامل خلال فترة زمنية محددة وهي مدة التقييم كما يمكن للمدراء تقييم أداء العاملين بشكل غير رسمي من خلال النقاش بشكل متواصل مع المرؤوسين في كيفية تحسين الأداء وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض حسن سير العمل وبشكل عام فإن معظم المختصين والكتاب يتفقون على وجود نوعين لتقييم الأداء، وهما وفقاً لـ-1990: Glen (10)⁽²⁵⁾:

تقييم الأداء الرسمي وتقييم الأداء غير الرسمي: Formal and Informal Performance Appraisal إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي: ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري، أما التقييم غير الرسمي: فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

وفي الإطار نفسه يميز (Pattanayak,2009,pp116)⁽²⁶⁾ التقييم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي:

فهو يرى أن التقييم غير الرسمي هو عملية مستمرة لتزويد العاملين بالمعلومات العكسية عن مدى حسن أداءهم لعملهم في المنظمة، ويدار على أساس يومي، وبسبب الاتصال الوثيق بين السلوك والتغذية العكسية عنه فالتقييم غير الرسمي يسارع في تشجيع السلوك المقبول وتثبيط السلوك غير المقبول قبل أن يصبح راسخاً بشكل دائم.

في حين التقييم الرسمي يحدث عادة بشكل سنوي وفق أسس رسمية ويستلزم وجود المقيّم والمقيّم في إيجاد أجوبة لعدة أسئلة على سبيل المثال: ما هو نوع الأداء المطلوب تحقيقه خلال الفترة؟ هل تم تحقيقه؟

بعد استعراض أنواع التقييم فإننا نشير إلى أهمية إتباع التقييم غير الرسمي إضافة إلى التقييم الرسمي في نهاية مدة التقييم نظراً لأهميته في تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن المستويات الفعلية للأداء وفي فتح أبواب نقاش الأداء مع المرؤوسين ومساعدتهم على تجاوز المشكلات وإيجاد الحلول الكفيلة بتحسين مستوى الأداء.

2.2 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: Fields of Applying Performance Appraisal's Results

هناك العديد من المجالات التي يمكن للمشفى أن يستخدم فيها نتائج التقييم وفي الحقيقة فإن النظام الجيد والعاقل لتقييم أداء العاملين يساعد في تقديم أساس موضوعي يخدم الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات التالية:

1. التعيين والنقل appointment and transferring :

حسب (زويلف، 2009، ص194)⁽²⁷⁾ فإن نتائج تقييم الأداء تعدّ معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

2. تطوير الأفراد Developing employees :

وفقاً ل(عباس، 2002، ص140)⁽²⁸⁾ فإن نتائج تقييم الأداء تستخدم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

3. الترقية Promotion :

من وجهة نظر (عقيلي، 2005، ص374)⁽²⁹⁾ فقد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء الأفراد يكشف لها مدى أحمية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته لعدة سنوات يعدّ مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

4. تعديل الأجر أو المرتب Modification or adaptation of wages or salaries :

يرى (حنفي، 1991، ص299)⁽³⁰⁾ أن تعديل الأجر قد يتم بنتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية وقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.

5. التعويضات والحوافز Compensations and Incentives :

يعتبر (زويلف، 2009، ص195)⁽³¹⁾ أنه عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج تحدد على أساسها مستويات كفاءة العاملين، يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من الحوافز. كما أن عدالة نظام تقييم الأداء واعتماده على مقاييس واقعية تنعكس على عدالة نظام الحوافز وتساعد على تجنب مشاكل إحساس العاملين بالظلم، بالإضافة إلى أنها توفر على المنشأة أعباء وتكاليف إضافية فيما لو صرفت هذه العلاوات والمكافآت بغض النظر عن الكفاءة في العمل.

6. الفصل Termination of Employment:

إن اتخاذ قرار الفصل وهو آخر إجراء يتخذ حيال العامل يعني عدم كفاءة العامل لشغل وظيفته أو أي وظيفة أخرى ويرى (ملدعون وآخرون، 2011، ص235)⁽³²⁾ أن الفصل له أسباب كثيرة كنتائج تقييم الأداء، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، حيث أن بقاء العامل يشكل عبئاً يجب على المنظمة تلافيه.

المبحث الثالث: سجلات الأداء ومعايير تقييم الأداء:

Performance Records and Performance Appraisal Criteria

1.3 سجلات الأداء Performance Records

لكي يتمكن المقيّم من تقييم أداء العاملين بشكل سليم وعادل، فمن الضروري توافر سجلات خاصة بكل عامل يدوّن فيها ملاحظات المقيّم المستمرة حول أداء العامل خلال فترة التقييم، وفي هذا الإطار يرى (Boice, Kleiner, 1997, pp199)⁽³³⁾ أن المحافظة على سجلات دقيقة عن أداء العاملين يعتبر أمراً رئيسياً لضمان استخدام فعال لنظام تقييم الأداء.

ويرى (Crane, 1991)⁽³⁴⁾ أن المحافظة على هذه السجلات يؤسس نماذج لسلوك العاملين والذي قد يكون من الصعب اكتشافه ولو بالتتبع النموذجي للأحداث .

ويضيف (Boice and Kleiner)⁽³⁵⁾ أن المراجعة الدقيقة لهذه السجلات يساعد في تجنب الذاكرة الانتقائية ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أن السجلات المحفوظ بها بشكل سليم تعتبر ذات أهمية كبيرة فيما لو ظهرت الحاجة للعقاب، تخفيض المرتبة أو للفصل، كما أنها تساعد فيما لو كان المرؤوسين أنفسهم مسؤولون عن جزء من عملية الاحتفاظ بالسجلات فهذا يعزز حقيقة أن جزءاً كبيراً من العملية مكرس لتطوير العاملين وأن العاملين أنفسهم مسؤولين عن تطوير أنفسهم، فهذه الطريقة من التوثيق المزدوج يساعد في التخلص من المفاجآت.

وفي الإطار نفسه يرى (عقيلي، 1998، ص280)⁽³⁶⁾ أن هذه السجلات تعدّ أداة مساعدة يستخدمها الرئيس خلال المقابلة التي تتم بينه وبين المرؤوس لمناقشة النتائج وتعتبر الدليل الواضح الذي يثبت فيه الرئيس نواحي الضعف والتقصير في أداء مرؤوسيه وذلك بهدف إقناعهم بها.

ويضيف عقيلي أن التسجيل المستمر عن أداء المرؤوسين خلال فترة القياس لا يعني تسجيل كل حركة يقوم بها الموظف خلال عمله بل تسجيل الأحداث الهامة التي تؤثر على أدائه.

وحتى يتم كل رئيس مهمته على أكمل وجه ينصح أن يحتفظ في مكتبه بكراس تحمل كل صفحة منه اسم أحد مرؤوسيه ومقسمة بحيث تفرغ فيها جميع البيانات.

وفيما يلي نموذج توضيحي لسجلات الأداء:

الشكل رقم (1) نموذج توضيحي لسجلات الأداء

أعمال وتصرفات شاذة من التاريخ	أعمال وتصرفات في صالح المرؤوس	التاريخ
قبل المرؤوس		
-1	-1	
-2	-2	
-3	-3	
-4	-4	

المصدر : عقيلي، 1998، ص280.

2.3 معايير تقييم الأداء: Performance Appraisal Criteria

عندما نقول تقييم الأداء فإن أول سؤال يتبادر إلى ذهن المقيّم : كيف يمكن الحكم على أداء العامل وما هي الأسس التي تبنى عليها عملية التقييم. وبالفعل فإن تقييم أداء العاملين يتم باستخدام معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي للعاملين والمعايير نوعان عناصر، ومعدلات الأداء وبداية سنتعرف على مفهوم معايير التقييم ثم نتعرف على أنواعها، طرق تحديدها والشروط الواجب أن تتوفر في معايير التقييم.

1.2.3 مفهوم معايير تقييم الأداء Concept of Performance Appraisal Criteria

يعرف (Baird, 1990)⁽³⁷⁾ المعيار بأنه "قيمة أو مقياس محدد والذي بواسطته يمكن أن يقاس الأداء الفعلي". و يعرف (الهييتي، 2003، ص202)⁽³⁸⁾ معايير تقييم الأداء بأنها "الأساس الذي ينسب إليه الفرد ومن ثم يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً".

أما (عقيلي، 2005، ص409)⁽³⁹⁾ فيرى أن معايير تقييم الأداء 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، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة".

2.2.3 أنواع معايير تقييم الأداء: Types of Performance Appraisal Criteria

يتم الحكم على مستوى كفاءة الفرد وسلوكه في العمل بالاستناد إلى نوعين من معايير تقييم الأداء التي على أساسها يقارن الأداء الفعلي وهذان النوعان هما:

1- العناصر Components : وقد حددها (عاشور، 1986، ص248)⁽⁴⁰⁾ بالصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.... الخ وتشمل:

- عناصر الشخصية Personality Components : وقد عرفها (مرعي، 2006، ص237)⁽⁴¹⁾ بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والمميزات أو المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالأمانة، الصدق، الإخلاص والولاء.

وقد أشار (مرعي، 2006) (42) أن المقيّم يواجه بشكل عام صعوبة في تحديد هذا النوع من العناصر خاصة أنها صعبة القياس وتتطلب الملاحظة المستمرة كما يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة يوظفها في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها.

• عناصر السلوك Behavior Components: وتتضمن التصرفات الإيجابية التي تصدر عن العامل الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالدقة، انتظام الدوام، المبادرة، التعاون مع الزملاء وأساليب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

هذه العناصر تعتبر ملموسة أي يمكن قياسها حيث يمكن تحديد مدى الانتظام في الوصول إلى مكان العمل على سبيل المثال.

2- المعدلات Averages: تتعلق معدلات الأداء بما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من نتائج على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء وفقاً ل(ثابت، 2001، ص98) (43) من خلال عوامل أربعة:

- الكمية Quantity: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً.
- النوعية Quality: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- الوقت Time: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد.
- التكلفة Cost: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وقد قسم (عقبلي، 1998، ص251) (44) معدلات الأداء إلى:

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب الذي يجب ألا يتجاوزه الفرد.
- معدلات كمية: وبموجبها يتم تحديد عدد محدد من الخدمات التي يجب أن تقدم خلال فترة زمنية معينة محددة ومثال هذا تقديم الخدمة الطبية لخمسة مرضى في قسم الإسعاف خلال ساعة.
- معدلات كمية نوعية وهي مزيج النوعين السابقين وبموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

3.2.3 طرق تحديد معايير تقييم الأداء: Methods of Determining Performance Appraisal

Criteria

بشكل عام يتم تحديد معايير تقييم الأداء بطريقتين:

الأولى: من نتائج تحليل العمل Job Analysis وهو ما عرفه (Desler, 2006: p61) (45) بأنه "عملية مكونة من مجموعة من المهمات والأنشطة التي يمكن من خلالها تحديد واجبات العمل، وخصائص الفرد العامل الذي سيقوم به".

وتشمل نتائج تحليل العمل: وصف الوظائف Job description بتحديد متطلبات الوظيفة ومستلزماتها، كما تشمل تحديد المواصفات الوظيفية Job Specifications و قد أوضحها (شاويش، 2007، ص44) (46) بأنها معرفة المهارات وتحديدها والخبرات والقدرات والمعارف التي يجب أن تتوفر في شاغلها.

الثانية: عن طريق الخبرة حيث أشار (ملدعون وآخرون، 2011، ص243) (47) إلى أن بعض المنظمات تلجأ عند تحديد معايير تقييم 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 ذا المستوى العالي، والمتوسط والضعيف.

4.2.3 شروط معايير تقييم الأداء : Conditions of Performance Appraisal Criteria

إن تقييم الأداء العادل والموضوعي يستند إلى معايير تقييم أداء تتصف بمجموعة من الخصائص والاعتبارات أهمها وفقاً ل(عباس، 2003، ص143؛ عباس، علي، 2007، ص143): (48)

- أ- التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment : يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة . على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.
- ب- الصلاحية Validity: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة "بصلاحية المحتوى"، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .
- ت- الصدق Verity : ويقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس مكونات الأداء الوظيفي، وتحديد من دون زيادة أو نقصان، إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه. وتكون المعايير مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.
- ث- الثبات Consistency: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- ج- التمييز distinction : ونعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- ح- القبول acceptance : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- خ- الدقة Accuracy : كما أن المعيار يجب أن يكون دقيقاً ليستطيع إدراك التفاوت في الأداء بين موظف وآخر .
- د- بساطة المعيار وسهولة تطبيقه، ووضوحه :

The Simplicity of the Standard, its application easiness, and clarity

لأن المعايير لا بد لها من الوضوح ، والقابلية للتطبيق حتى يمكن القياس عليها، وإلا تفقد صفة المعيارية.

المبحث الرابع: خطوات تقييم الأداء: Performance Appraisal Stages

إن التطبيق المنطقي لنظام تقييم الأداء يتم وفق خطوات متسلسلة ، تتضمن كل خطوة الأسس الواجب توفرها لتحقيق نظام عادل وموضوعي لتقييم أداء العاملين، وفيما يلي نتعرض إلى شرح هذه الخطوات:

أولاً: وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء Setting up Suitable Criteria for Performance Appraisal

يوضح (Werther&Davis,1982,p236) ⁽⁴⁹⁾ هذه المرحلة بقيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، ولذلك فإن معايير التقييم الجيدة هي تلك المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنها ب ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة بحيث يتاح لكل العاملين في المنظمة الإطلاع عليها وأن تكون واقعية تتماشى مع إمكانيات العاملين وقدراتهم.

ثانياً: تحديد مسؤولية تقييم الأداء: Determining the Responsibility of Performance Appraisal

عرف (عقيلي، 1998، ص267-268) ⁽⁵⁰⁾ المقيّم بأنه الشخص الذي يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك الفرد المراد قياس كفاءته بحيث تمكنه من الحكم على كفاءته بشكل صحيح ودقيق وموضوعي كما يجب أن يتوفر لديه الفهم الواضح والممارسة السابقة في قياس وتقييم الأداء. كما عرفه (Ford,2004,pp552) ⁽⁵¹⁾ بأنه المشرف أو المدير أو أي شخص ذي رتبة أو مكانة أعلى والذي يقيم أداء الآخرين، حيث ينجز تقريراً مكتوباً لتقييم الأداء ويدير مقابلة التقييم.

يعتبر القائمون بعملية التقييم عنصراً مؤثراً على نجاح أي نظام للتقييم وحسب (Chatterjee,1990) ⁽⁵²⁾ فإن التقييم الفعال يتم عادة من قبل من يمتلك:

1- الفرصة لملاحظة أداء الفرد ومراقبته.

2- المقدرة على ترجمة هذه الملاحظة إلى تقديرات مفيدة.

3- الحافز لتقديم تقييم أداء مفيد وناجح.

كما حدد (عبد الوهاب وآخرون، 2001، ص 280-281) ⁽⁵³⁾ بعض الشروط الواجب توفرها في المقيمين وهي:

1- أن يكون لديهم الإلمام الكامل بالوظائف التي يتم تقييمها من حيث الواجبات والمسؤوليات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وبعناصر التقييم التي تم تحديدها لقياس أداء الفرد الذي يؤدي هذه الواجبات والمسؤوليات.

2- أن تتوفر فيهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة في إتقان عملية التقييم وذلك لتجنب بعض الأخطاء الناتجة عن المقيمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم أو المقاييس المستخدمة .

3- توخي الحذر لتفادي التحيز أو الإهمال في عملية التقييم .

ويوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء العاملين التي من أهمها ما يلي:

1- الرئيس المباشر **Direct Boss**: يرى (بلوط، 2002، ص389) (54) أن هذا المصدر هو أكثر المصادر استخداماً وشيوعاً لأسباب عديدة أبرزها:

أ- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

ب- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

من مزايا هذا المصدر أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالتغذية العكسية الكفيلة بتحسين أداء هذا الأخير.

إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.

2- المرؤوسين: **Staff**

بناء على (عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص105) (55) فإن تقييم المرؤوسين يقصد به بأن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يلي بأرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل.

يمكن أن تكون نتائج تقييم الأداء بالاعتماد على هذا النوع من التقييم غير موضوعية فيما لو وجد خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه، إلا أنه في المقابل تفيد هذه النتائج في جعل الرئيس على علم بحقيقة أدائه ورأي المرؤوسين فيه مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.

3- التقييم الذاتي **Personal Appraisal**:

أوضح (عقيلي، 1998، ص268) (56) بأن المقيّم هنا هو الفرد الذي يخضع للقياس حيث يطلب منه دراسة عمله خلال فترة القياس ليقوم بتقييم أدائه في نهايتها.

إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليجري القياس هو أنه أدرك الناس جميعاً بحقيقة أدائه .

يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد في الاعتماد على النفس وتطوير أدائهم وزيادة خبرتهم في العمل.

أما من حيث المآخذ فيرى (عقيلي، 1998) (57) أنه لا يوفر الموضوعية الكافية، فدافع الأناية يدفع بالفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة والرئيس المباشر.

4- زملاء العمل: Co-workers

وفقاً ل (Cumings&Donalds,1973)⁽⁵⁸⁾ فإنه في هذا الأسلوب يتم تقييم الموظفين من قبل زملائهم بدلاً من تقييمهم من قبل مسؤوليهم ويكون هذا الأسلوب ملائماً جداً في المواقف التي تكون هناك مستويات عالية من التعاون والثقة الشخصية المتبادلة بين الزملاء، مع وجود نظام مكافآت غير تنافسي وكذلك عندما تكون المعلومات عن أداء الموظف الخاضع للتقييم متوفرة لزملائه.

وفي هذا الإطار يعتبر (بلوط، 2002، ص391)⁽⁵⁹⁾ أن الزملاء أكثر جدارة في التقييم من الرؤساء كونهم أكثر احتكاكاً ببعضهم وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء ولكن قد يتردد بعض الزملاء في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصدقة، فالانحراف في التقييم بسبب درجة الصداقة قد يكون أحد أبرز مساوئ هذا المصدر.

إلا أن (بلوط، 2002)⁽⁶⁰⁾ يرى أن لهذا المصدر بعض المزايا في حال فرضت ظروف العمل احتكاك لا يذكر بين الرئيس والمرؤوس وفي حال برزت الحاجة إلى معرفة مدخلات معينة من زملاء العمل ودخلت في صلب عملية تقييم أداء رفاق يعملون معهم.

5- الزبائن: Clients

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم وهذا يشمل الباعة والمسوقين. (البرنوطي، 2001، ص395)⁽⁶¹⁾ كما يشمل أيضاً قطاع المشافي حيث يعتبر تعامل العاملين فيها مع المرضى ومراقبتهم العنصر الأهم في تقييم أدائهم ويعتبر العملاء فيها مصدر هام للحصول على المعلومات بشأن أداء موظفيها.

6- التقويم المتعدد / تقويم 360 درجة: Multi Raring System

حسب (ملدعون وآخرون، 2011، ص249)⁽⁶²⁾ فإن هذه الطريقة تقوم بأن يقوم الفرد العامل بتقييم نفسه ثم يقوم مديره بتقييمه، ويقوم زملاؤه ومرؤوسوه بتقييمه أيضاً، وبذلك فإنه يتم تقييم الشخص من النواحي كافة، ثم تظهر النتائج بعد ذلك التي تحدد الفارق بين ما يتصوره الشخص عن نفسه وبين تقييم الآخرين له.

إن من أبرز عيوب هذه الطريقة وفقاً ل (أشكناني، 2005، ص93-94)⁽⁶³⁾ التكلفة العالية والحاجة إلى كثير من الوقت في جمع البيانات وتحليلها واستخراج نتائجها، كما أن الدراسات أثبتت أن أغلب المقيمين عندما يشعرون أن ما يقولونه سوف يلحق الضرر بأفراد آخرين ممن تربطهم معهم علاقات الزمالة والعمل، فإنهم لن يصبخوا أمناً في أقوالهم.

وعلى الرغم من العيوب المذكورة يطرح أشكناني مجموعة من المزايا لهذه الطريقة كدورها في تقريب وجهات النظر وتضييق هوة الخلاف بين الرئيس والمرؤوس، وتسهيل إجراء المناقشات المفتوحة مع الأفراد، وإتاحة الفرصة لاستخدام كم أكبر من المعلومات الواردة من عدة مصادر وفي حال دمج هذه النتائج فإنها تقدم نظرة أشمل عن أداء الفرد وتقلل من التحيز والمحاباة. إضافة إلى أنه لو علم الموظف بأن أسلوب أدائه سوف يقيم عن طريق الزملاء والمرؤوسين والرؤساء والموردين والعملاء فإنه بلا شك سيقوم بتحسين علاقاته مع البيئة المحيطة.

7- استخدام الحاسب الآلي في تقييم الأداء Using Computer in Performance Appraisal:

أشار (عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص107)⁽⁶⁴⁾ إلى أنه ونظراً للأخطاء والمشاكل التي يمكن أن ترتبط بعملية تقييم الأداء فقد بدأت بعض المنظمات في استخدام الحاسب الآلي في هذه العملية سواء في متابعة الأداء أو تحليل نتائجه وفي ظل هذه الطريقة يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية المراقبة والمتابعة لكل حركات العامل ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها حتى يمكن بعد ذلك تحليلها وإبراز نتائجها.

وقد أوضح (عبد الوهاب، البرادعي، 2006)⁽⁶⁵⁾ أن بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في تقييم الأداء يرون أن ذلك يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها وتقديراتها النهائية على أن يترك جمع المعلومات عن التقييم للأفراد المعنيين بذلك.

ويضيف (عبد الوهاب، البرادعي، 2006)⁽⁶⁶⁾ أن أهم ما يعيب استخدام الحاسب الآلي في عملية تقييم الأداء هو ما يسببه من ضيق وتعب للموظفين، حيث يجعلهم يشعرون بأنهم تحت رقابة مستمرة مما يؤدي في النهاية إلى شعورهم بالضغط النفسية.

وهذا ما أشار إليه (بلوط، 2002)⁽⁶⁷⁾ في أن استخدام الكمبيوتر كأداة رقابية /تقييمية لأداء الأفراد يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك للأفراد دون سواهم وهو إذاً عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين lawmakers الذين بدؤوا تحضير القوانين والتشريعات وسنها والتي تحد من استعماله.

8- تقييم الجماعة: Group Appraisal

أوضح (Mondy&Noe,1981)⁽⁶⁸⁾ أن تقييم الجماعة يتضمن استخدام مديرين أو أكثر ممن هم أكثر دراية بأداء العامل ليتم تقييمه كفريق.

9- التقييم من قبل خبراء: Experts Appraisal

تبين (البرنوطي، 2007 ص395)⁽⁶⁹⁾ كيفية التقييم من قبل خبراء وذلك بأن تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للعاملين لديها، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى وخاصة إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى منظمات استشارية خارجية تتعامل معها لتقوم بعملية التقييم هذه.

بعد استعراض المصادر التي تناط بها مهمة التقييم فإننا نشير إلى أن أغلب المنظمات توكل للرئيس المباشر مهمة التقييم، وهو مصدر هام جداً لقربه من المرؤوس ومعرفة الواسعة بمتطلبات العمل والوظيفة، إلا أننا نؤكد على أهمية توفير السبل الكفيلة بضمان موضوعية التقييم، والحد من احتمال تحيز المقيم وإيجاد ميكانيكية لعكس آراء أخرى إضافة إلى رأي الرئيس المباشر كالزملاء مثلاً إذا لم يكن لدى المقيم الفرصة الكافية لمراقبة أداء المرؤوسين، أو المرضى والمراجعين وخاصة في قطاع المشافي لأهمية ملاحظاتهم في رفع جودة

الخدمات المقدمة، مع ضرورة مراجعة التقييم من المستويات الأعلى لضمان الحد من أخطاء المحسوبة في التقييم.

ثالثاً: تحديد دورية وطرق ونماذج تقييم الأداء: **Determining the periodicity, Methods, Samples of Performance Appraisal.**

وفقاً ل(عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص107)⁽⁷⁰⁾ ففي الغالب يتم تقييم أداء العاملين مرة كل سنة في نهاية السنة المالية أو في نفس الفترة التي تتخذ فيها قرارات العلاوات، والمكافآت، والترقية، والنقل.

ويرى (هاينز، 1988، ص185)⁽⁷¹⁾ أن التكرار يجب أن يكون بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة مثل: كل ثلاث أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً.

وحسب (بلوط، 2002، ص392-393)⁽⁷²⁾ فقد أثبتت الدراسات أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد العاملين تحت إشرافه كما أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أنت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكاشف عن مكامن ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء.

ويضيف بلوط: أنه من بين الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتقليص مدة السنة المتبعة في التقييم استراتيجية التقييم غير الرسمي والدوري للأداء *Frequent Informal Appraisal Strategy* والتي تسمح للرئيس الاجتماع مع مرؤوسيه مطلع كل عام بحيث يضعان معاً أهداف الأداء المطلوب تحقيقها في نهاية العام أما الاجتماعات الدورية فتؤكد على أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء المطلوب تحقيقها تنجز بالفعل.

ويرى بلوط أن من حسنات هذه الاستراتيجية أنها تسمح للأفراد بتلقي الاسترجاع الدوري غير الرسمي المطلوب كما أنها تخفف من وطأة التقييم الرسمي الذي يفضل الأفراد حصوله في نهاية العام وهذا الأخير يهدف إلى التأكد من أن أهدافاً محددة للأداء قد تحققت بالفعل.

كما يتم تحديد الطريقة التي سيتم اتباعها في التقييم والتي يعتقد (بربر، 1997، ص137)⁽⁷³⁾ أن اختيارها يتوقف على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين ستوضع تقارير التقييم عن أدائهم، ففي حال قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد التقارير، فيمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة. ولتقييم الأداء طرق مختلفة تقليدية وحديثة سنأتي على تفصيلها لاحقاً.

أما لجهة النماذج المعتمدة في التقييم فحسب (مخيمر، الطعامنة، 2003، ص91)⁽⁷⁴⁾ فإن إدارة المشفى قد تحتفظ بنماذج معدة مسبقاً لتقييم أداء العاملين به، وقد لا يتوفر لديها مثل هذه النماذج. وقد تحتفظ بنموذج واحد للتقييم،

وقد تحتفظ بعدة نماذج حسب الفئات الوظيفية المختلفة (أطباء/وصيادلة/فنيين/مرضيات وممرضين/إداريين) وقد تقسم هذه الفئات الوظيفية إلى وظائف إشرافية أو وظائف تنفيذية.

ويفترض مخيمر والطعامنة؛ و(نعساني، 1997، ص97) (75) ضرورة أن يحتوي تقرير أو نموذج التقييم على أربعة أجزاء رئيسية هي:

1. بيانات شخصية عن الفرد الخاضع للتقييم ومن أهمها اسم الفرد، ووظيفته، وتاريخ الالتحاق بالوظيفة التي يتبعها، والتقدير الحاصل عليه في التقييم عن الفترة السابقة، والجزاءات التأديبية الموقعة عليه إن وجدت.
2. وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد، وأهم مؤشرات تقييم الأداء إن وجدت.
3. ويملاً هذا الجزء بمعرفة الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة من واقع بطاقة وصف الوظيفة ويوضح هذا الجزء للقائم بالتقييم أبعاد العمل المسند للموظف باعتبار أن التقييم يتناول مدى كفاءة الموظف في النهوض بأعباء العمل ومسؤولياته .
4. تقييم أداء الفرد (أيًا كان كانت تسميته) في ضوء المعايير المحددة للتقييم والعناصر والمجالات التي يشملها، ويذكر بهذا الجزء تعليقات الرئيس المباشر موضحاً سبب إعطاء الموظف تقديراً معيناً لمستوى أدائه، ويلخص واضع التقرير كل آرائه في تقدير عام بالإضافة إلى عرض بعض جوانب شخصية الموظف وموقفه واتجاهه الذهني نحو العمل ونحو المنظمة، ومدى صلاحيته للترقية، ومستوى العمل الذي يصلح له والوقت المناسب للترقية، كما يوضح في هذا الجزء جوانب الضعف في أداء الموظف وما يوصى باتخاذها لتقوية هذه الجوانب، وفي النهاية يوقع المشرف على النموذج ويرفعه للرئيس الأعلى لاعتماده وإبداء أي ملاحظات إضافية.
5. مقترحات التطوير والتنمية للارتقاء بأداء الموظف وقرار لجنة شؤون العاملين أو الموظفين بشأن التقرير ويتضمن هذا الجزء الأخير النتائج والتوصيات والقرارات النهائية بشأن الموظف. وعلى الإدارة مراعاة تصميم النموذج الذي يشتمل على النقاط الأساسية كلها التي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة.

ويشير (ملدعون وآخرون، 2011، ص251 ؛ ثابت، 2001، ص127) (76) إلى ضرورة مراعاة بعض الشروط عند تصميم النموذج وهي كما يلي:

- 1- ضرورة أن يكون النموذج بسيطاً وواضحاً وسهلاً على الفهم بما يمكن العامل المعني به من ملئه بسهولة.
- 2- الشمول حيث تغطي جميع العناصر المرتبطة بالأداء
- 3- المساعدة في الحصول على معلومات تتعلق مباشرة بمهام ومسؤوليات أداء الوظيفة.
- 4- الاختصار دون الافتقار لأي من العناصر المطلوبة.
- 5- ضرورة ترتيب عناصر التقييم بما لا يسمح بتدخل العامل الشخصي لدى القائمين على التقييم.
- 6- ضرورة وجود نماذج متعددة لقياس أداء العاملين وفقاً لتعدد الوظائف والعناصر المكونة لها فلا يجب أن يكون نموذج التقييم المختص للوظائف الإشرافية والقيادية شبيهاً بالنموذج المخصص للوظائف التنفيذية، وذلك لاختلاف العناصر المكونة لكل من هذين النوعين من الوظائف.

رابعاً: مرحلة تقييم الأداء Performance Appraisal Stage :

يرى (عباس، علي، 1999، ص246)⁽⁷⁷⁾ أن هذه الخطوة تبدأ بجمع معلومات حول الأداء الفعلي بطرق مختلفة مثل ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، كما أن (عباس، علي) يرون أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في القياس .

بعد ذلك يتم تقييم الأداء بالاستناد إلى المعلومات المتوفرة عن مستوى الأداء، حيث يتم مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية ويتم ذلك باعتماد الطريقة المناسبة من مجموعة طرق سيتم التطرق لها لاحقاً.

خامساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين Discussing Results of Performance Appraisal :with Employees

حسب (عباس، علي، 1999، ص244)⁽⁷⁸⁾ فإنه لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج عملية تقييم الأداء بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيّم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وإن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي .

ويرى (الهيبي، 2003، ص204)⁽⁷⁹⁾ في هذا الإطار أن مناقشة نتائج التقييم أو التغذية العكسية حسب تعبيره تتمثل بتعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وهي ضرورية ليتمكن العامل من التعرف على كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

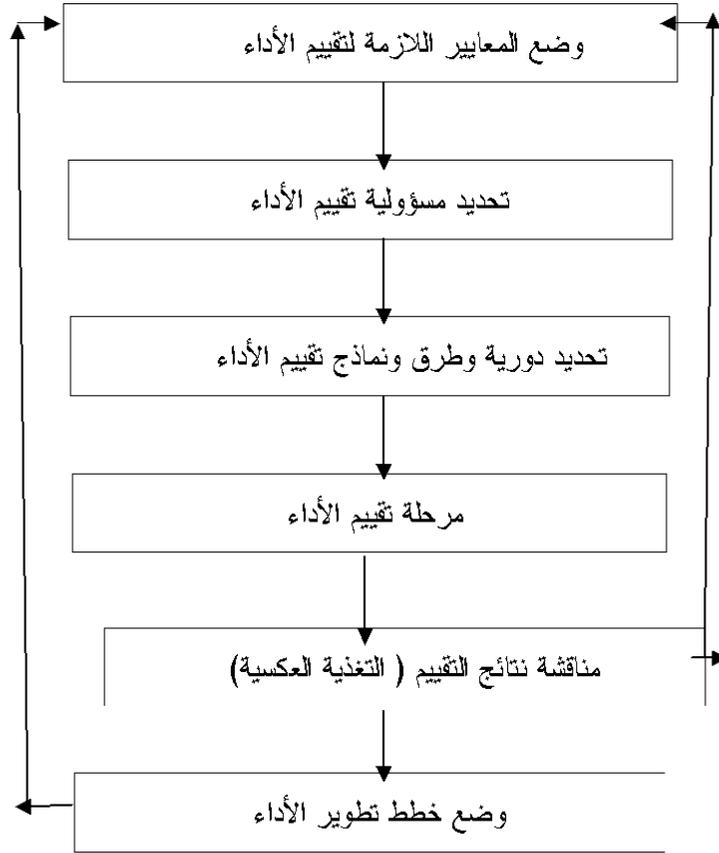
إن دورية المعلومات المرتدة التي يقدمها الرئيس لمروؤسيه عن الأداء (التغذية العكسية) وطبيعتها، تعدّ إحدى ميزات التقييم الفعال، حيث يرى (Henderson,1984;Meyer,1991)⁽⁸⁰⁾ أنه يجب أن يعتمد الأداء باستمرار على التغذية العكسية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويرى (Smith,1987) أنها يجب أن تتضمن اتصالاً باتجاهين ونقاشاً بينهما، ويؤكد (al,1993 Villanova et) أن التغذية العكسية الفعالة تعلم وتحفز المرؤوسين وتخلق اتصالاً فعالاً بين الرؤساء والمرؤوسين .

سادساً: وضع خطط تطوير الأداء Setting Plans to develop Performance :

يرى (الهيبي، 2003، ص206)⁽⁸¹⁾ أن هذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أفضل أداء .

الشكل رقم (2) يوضح مراحل تقييم الأداء:



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 206، بتصرف من الباحثة.

خلاصة الفصل:

مما سبق نرى أن المقصود بالأداء هو: مدى تحقيق الفرد لأهداف الوظيفة التي يشغلها بما تتضمنه من واجبات ومهام، وذلك عن طريق إنجاز الأعمال والأنشطة التي تتكون منها الوظيفة لتحقيق النتائج التي تعبر عن الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

كما نرى أن المقصود بمفهوم نظام تقييم الأداء هو: نظام رسمي يقوم على إجراء الملاحظة والمراجعة المستمرة والمنظمة لأداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، وبشكل عادل وموضوعي لتحديد مدى فعالية أداء العاملين ومدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المنوطة بهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً للكشف عن نقاط القوة في الأداء ولتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وإعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم لمساعدتهم على بذل أقصى الجهود لتطوير أدائهم في العمل ومن ثم إثبات حقهم في المكافآت والترقية

كما يمكن من خلال الفصل السابق ملاحظة ما يلي:

- لتقييم الأداء نوعان رسمي وغير رسمي.
- لتطبيق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة كرفع الروح المعنوية للعاملين، إشعار العاملين بمسؤولياتهم، الحكم على مدى فاعلية الاختيار وبرامج التدريب، والمساعدة في اكتشاف المشكلات الإدارية.
- إن الاحتفاظ بسجلات عن أداء العاملين بشكل سليم يساعد في توفير نماذج عن سلوك العاملين ويعتبر أساساً لتطبيق نظام فعال لتقييم أداء العاملين.
- يقوم تقييم الأداء على مجموعة من المعايير تقسم إلى عناصر ومعدلات ويشترط لنجاحها توفر مجموعة من الشروط كالتوافق الاستراتيجي، الصدق، الثبات والتميز..
- يمر تقييم الأداء بمراحل متعددة يمكن إيجازها بما يلي: تحليل العمل، تحديد معايير تقييم الأداء، تحديد مسؤولية تقييم الأداء، تحديد دورية وطرق ونماذج التقييم، قياس الأداء بالطرق المناسبة، إطلاع المرؤوس ومناقشته بتقرير أدائه، اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح المسار .

وفي إطار ما سبق سنستعرض في الفصل اللاحق محددات ومكونات نظام تقييم الأداء، طرقه وأساليبه، كما سنتطرق إلى أبرز المشكلات التي تعترض عملية التقييم وكيفية علاجها بالإضافة إلى أبرز مقومات نظام التقييم الفعال.

مواش الفصل الثاني:

- 1- الهيبي،خالد. إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن،2003.
- 2- Wilson ,John P.; Western ,Steven.,,Performance Appraisal: An obstacle to training and development, career development international, MCB University Press,2000.
- 3- Murphy,R.M and Cleveland,J.N,Understanding Performance Appraisals ,Sage Publications ,London,1995.
- 4- Bowman ,James S., Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity: Public Personnel Management journal. Volume: 28. Issue: 4, Winter, 1999, <http://www.questia.com> 15/5/2012
- 5- Pattanayak ,Biswajeet, Human Resource Management ,Third Edition , published by Asoke K.Ghosh,New Delhi, 2009.
- 6- عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت،1983.
- 7- حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،الاسكندرية، مصر،2000.
- 8- Gilbert.T.F, Levels and Structure of Performance Analysis. Morrist,NJ.Praxis Corporation,1974.
- 9- راجع كل من :
 - حسن،راوية محمد، 2000، مرجع سبق ذكره.
 - عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ،2005.
 - مصطفى، أحمد سيد .إدارة الموارد البشرية -منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر،2000.
- 10-Rama Rao, V S, Systematic Comparison between Jobs ,more at <http://www.citeman.com/13616-systematic-comparison-between-jobs.html#ixzz1mjYZffmI> Source: HRM , on February 5, 2011
- 11- Wilson ,John P.; Western ,Steven.,,Op cit.
- 12-Moon, P, Appraising your staff ,Kogan Page ,London,1993.
- 13- Yong,A.K.B.Malaysian Human Resource Management , Malaysian Institute of Management Kuala Lumpur,1996.
- 14- Ahmad ,Rusli; Ali ,Nur Azman, Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service ,The International Journal of Public Sector Management Vol.17,No.1,2004,pp48-64
- 15- عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية بيروت بلبنان، 1999 .
- 16- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب،سوريا، 1998.
- 17- Wilson ,John P.; Western ,Steven.,,Op cit.
- 18- Marchington,M. and Wilkinson,A. Core personnel and Development,Institute of Personnel and Development,London,1996.
- 19- راجع كل من :
 - سلطان، محمد سعيد أنور. إدارة الموارد البشرية . دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،1993.

- عقيلي، عمر وصفي، 1998، مرجع سبق ذكره.
- الكفاي، محمد جمال. الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الدار الثقافية للنشر، القاهرة مصر، 2006.
- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- Werther, William B. and Davis ,Keith., **Personnel Management and Human Resources**, Tokyo,Mc Grow-Hill. Kogakusha, Ltd, 1982.
- مرعي، محمد مرعي. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- مصطفى، أحمد سيد، 2000. مرجع سبق ذكره.
- Pattanayak ,Biswajeet,2009. **Op cit**
- 20- Gawankar ,Abhijeet, S,. Performance Appraisal System At Lilavati Hospital&Research Centre ,MBA,University of Pune,India,2004-2006
- 21- Kasper ,John E, , Performance Appraisals ,**Journal HSPD**,May/June,1985,pp 73-74.
- 22- Stroul,N.A. Whither Performance Appraisal , **Training and Development Journal**,Vol.41,1987, pp70-4.
- 23- Squires,P. and Adler,S. Linking Appraisals to Individual Development and Training ,in Smither,J.W.(ED) .**Performance Appraisal:State of the art in practice** ,Jossey-Bass,San,San Francisco,CA,pp445-95.1998.
- 24- Gawankar ,Abhijeet, S,.2004-2006. **Op cit**
- 25- Glen,R. M., Performance Appraisal : An Unnerving Yet Useful Process , **Public Personnel Management** ,No .19, 1990.
- <http://etd.aau.edu.et/dspace/bitstream/123456789/1106/1/ALL%20together.pdf>
- 26- Pattanayak ,Biswajeet,2009. **Op cit**
- 27- زويلف ،مهدي حسن . إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
- 28- عباس ،سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
- 29- عقيلي، عمر وصفي. 2005. مرجع سبق ذكره.
- 30- حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر، 1991.
- 31- زويلف ،مهدي حسن .2009. مرجع سبق ذكره.
- 32- ملدعون ،عيسى ؛ زاهر، تيسير؛ ديوب ،أيمن ؛ التزه، بسام ؛ ناصر ،فداء. إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق،سوريا، 2010-2011.
- 33- Boice ,Deborah F. ; Kliener, Brian H . , Designing effective Performance Appraisal Systems.**MCB University Press Work Study**,Vol 46,No 6,pp197-201,1997.
- 34- Crane,J.G. Getting the Performance you want ,**The American Society of Association Executives** ,February,1991,pp25-30.
- 35- Boice ,Deborah F. ; Kliener, Brian H. 1991. **Op cit**.
- 36- عقيلي، عمر وصفي، 1998، مرجع سبق ذكره.

37-Baird. Llyod S., et.al., **Management: function and Responsibilities**, New York: Harper &Row Publishers Inc., 1990.

38-الهييتي ،خالد . 2003.مرجع سبق ذكره.

39-عقبلي، عمر وصفي.2005. مرجع سبق ذكره.

40-عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، 1986.

41-مرعي، محمد مرعي. أسس إدارة الموارد البشرية / النظرية والتطبيق / ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2006.

42-مرعي، محمد مرعي.2006.مرجع سبق ذكره.

43-ثابت، زهير. كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

44-عقبلي، عمر وصفي، 1998، مرجع سبق ذكره.

45-Desler,Gary, **Framework for human resources Management** ,Fourth edition pearson prentice hall.Library og congress Cataloging-in Publication Data Inc,2006.

46-شاويش، مصطفى نجيب . إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الإصدار الرابع ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2007.

47-ملاعون، عيسى وآخرون ، 2010-2011.مرجع سبق ذكره.

48-راجع:

- عباس ،سهيلة محمد.2003. مرجع سبق ذكره.

- عباس ،سهيلة محمد؛ علي ،علي حسين. إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل، عمان،الأردن، 2007.

49- Werther, William,B. ,and Davis, Keith., **Human Resources and Personal Management** ,(New York :McGrow Hill Inc.,1996).

50-عقبلي، عمر وصفي، 1998، مرجع سبق ذكره.

51-Ford ,Deborah Kilgore, Development of a Performance Appraisal Training Program for The Rehabilitation Institute of Chicago ,**Journal of European Industrial Training** Vol.28,No.7,2004.

52- Chatterjee.Bhasker., **Human Resource Management** ,New Delhi: Sterling Publishers Private, Limited Inc., 1990.

53-عبد الوهاب، علي؛ خطاب، عايدة سيد ؛ الحموي، حسين محمد ؛ المورلي، تحية حسين. إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.

54-بلوط، حسن ابراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ،لبنان، 2002،

55-عبد الوهاب ،سمير ؛ البرادعي، ليلي.إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة،مصر، 2006.

56-عقبلي، عمر وصفي، 1998، مرجع سبق ذكره.

57-عقبلي، عمر وصفي، 1998، مرجع سبق ذكره.

58-Cumings,L. and Donalds, D., **Performance in Organization Determinants and Appraisals**, Glenview, IL: Scott, Foresman.1973.

- 59- بلوط، حسن ابراهيم، 2002. مرجع سبق ذكره.
- 60- بلوط، حسن ابراهيم، 2002. مرجع سبق ذكره.
- 61- البرنوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 62- ملادعون، عيسى وآخرون ، 2010-2011. مرجع سبق ذكره.
- 63- أشكناني، محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي- مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، الكويت، 2005.
- 64- عبد الوهاب ،سمير ؛ البرادعي، ليلى، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 65- عبد الوهاب ،سمير ؛ البرادعي، ليلى، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 66- عبد الوهاب ،سمير ؛ البرادعي، ليلى، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 67- بلوط، حسن ابراهيم، 2002. مرجع سبق ذكره.
- 68-Mondy,R. Wayne and Noe ,Robert, M., Human Resources Managemen, Massachusetts: Simon&Schuster,Inc., 1981.
- 69- البرنوطي ،سعاد ، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 70- عبد الوهاب ،سمير ؛ البرادعي، ليلى، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 71- هاينز، ماريون أي. ترجمة محمود مرسي وآخرون. إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988.
- 72- بلوط، حسن ابراهيم، 2002. مرجع سبق ذكره.
- 73- بربر ،كامل . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 74- مخيمر عبد العزيز ؛ الطعامة، محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
- 75- نعساني ، عبد المحسن. تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية ،رسالة ماجستير ،جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 76- ملادعون ،عيسى وآخرون ، 2010-2011. مرجع سبق ذكره.
- 77- عباس ،سهيلة محمد ؛ علي ،علي حسين. إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 78- عباس ،سهيلة محمد ؛ علي ،علي حسين، 1999. مرجع سبق ذكره.
- 79- الهيتي ،خالد . 2003. مرجع سبق ذكره.
- 80- Review:
- Henderson,R,I,Performance Appraisal,2nd ed,Reston Publishing Co,Reston, VA,1984.
 - Meyer H,H. A Solution to the performance Appraisal feedback enigma ,Academy of Management Executive ,Vol,5. NO.1.1991.
- 81- الهيتي ،خالد . 2003. مرجع سبق ذكره.

الفصل الثالث: طرق تقييم الأداء وأساليب تفعيله.

ويتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: نظام تقييم الأداء
 - مكونات نظام تقييم الأداء.
 - العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء.
- المبحث الثاني: طرق تقييم الأداء وأساليبه.
- المبحث الثالث: مشكلات تقييم الأداء وعلاجها.
- المبحث الرابع: تفعيل نظام تقييم الأداء.

مقدمة

تم التوصل في الفصل السابق إلى أن عملية تقييم الأداء هي عملية منتظمة مستمرة تهدف إلى إقرار مستوى إنجاز الفرد في العمل وتحسينه، هذه العملية تبنى على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة مستخدمة مجموعة من الأساليب والطرق التي تتنوع باختلاف أنواع المنظمات واختلاف طبيعة أعمالها ووظائفها لتتمكن من تجاوز العقبات والمشكلات التي يمكن أن تعترض تحقيق أهدافها، وذلك بهدف تقديم تقييم أداء سليم عادل وموضوعي يشكل أساساً منطقياً في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية المرتبطة بمستقبل العاملين في المنظمة. وفي هذا الفصل تم استعراض العوامل المحددة لنظام تقييم الأداء ومكونات نظام تقييم الأداء في المبحث الأول منه.

وفي المبحث الثاني تم استعراض طرق وأساليب تقييم الأداء بنوعها التقليدية والحديثة. وفي المبحث الثالث تم إلقاء الضوء على أبرز المشكلات التي تعترض عملية تقييم الأداء للتوصل في المبحث الرابع إلى أبرز مقومات تقييم الأداء الفعال.

المبحث الأول: نظام تقييم أداء العاملين Employees Performance Appraisal System

1.1 مكونات نظام تقييم الأداء: Performance Appraisal System's Components

يعد أسلوب أو منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، ويقوم على فكرة رئيسية هي النظام، والذي عرفه (أبو قحف، 2002، ص50) ⁽¹⁾ بأنه: "مجموعة من الأجزاء أو المكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتشكل كياناً واحداً لتحقيق هدف معين".

يمكن التعبير عن عملية تقييم الأداء بأنها تتخذ شكل نظام مفتوح يتكون من مدخلات تشمل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعامل والمعايير والأسس التي يقيّم على أساسها العامل، ومن مجموعة من العمليات المترابطة المتضمنة الطرق والأساليب المستخدمة في التقييم، ونتيجة لتفاعل العمليات واستخدامها للموارد المتاحة يتم التوصل إلى المخرجات التي تعبر عن نتائج التقييم وقراراته، وتتفاعل وتتكامل هذه العناصر: المدخلات، العمليات والمخرجات كنظام متكامل مع البيئة المحيطة والتي تعبر عن ظروف العمل في المنظمة التي يطبق فيها التقييم داخل المنظمة والظروف المحيطة بها.

يرى (مدعون وآخرون، 2011، ص230-232) ⁽²⁾ أن عملية التقييم تتكون وفق مدخل النظم من مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تتم عملية التقييم ضمن بيئة معينة ولها أهداف محددة وذلك على النحو الآتي:

- 1- **مدخلات نظام تقييم الأداء Inputs:** وتشمل البيانات والمعلومات الخاصة بأداء عمل العامل ومستواه وقدراته الإدارية والفنية، ومهاراته السلوكية، وكذلك الأبعاد الوظيفية أو المعايير الإدارية وعناصر التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء العامل وقياسه .
- 2- **عمليات نظام التقييم Operations:** وتشمل مختلف الإجراءات التي يقوم بها المقيّمون المتخصصون التي تشمل طرق التقييم المختلفة المتبعة .
- 3- **مخرجات نظام تقييم الأداء Outputs:** تشمل خلاصة التقارير النهائية عن الأداء خلال فترة زمنية محددة التي تستخدم في الحكم على مستوى ذلك الأداء واتخاذ القرارات المرافقة التي على أساسها ستستخدم نتائج عملية التقييم.
- 4- **التغذية العكسية Feed back:** تعتمد الأنظمة على الوظيفة الرقابية أثناء عمل النظام ولكي تؤدي هذه الوظيفة بنجاح فإنها تستخدم المعلومات التي توصلها إلى النتائج التي توصل إليها النظام. وتعرف هذه العملية بالتغذية المرتدة فإذا ما حدثت انحرافات أو أخطاء بين الأسس وعناصر التقييم المستهدفة وتلك المحققة فيتطلب الأمر تصحيح هذا الوضع وذلك بتنظيم المدخلات وتعديلها ثم تنظيم العمليات وتعديلها أيضاً.

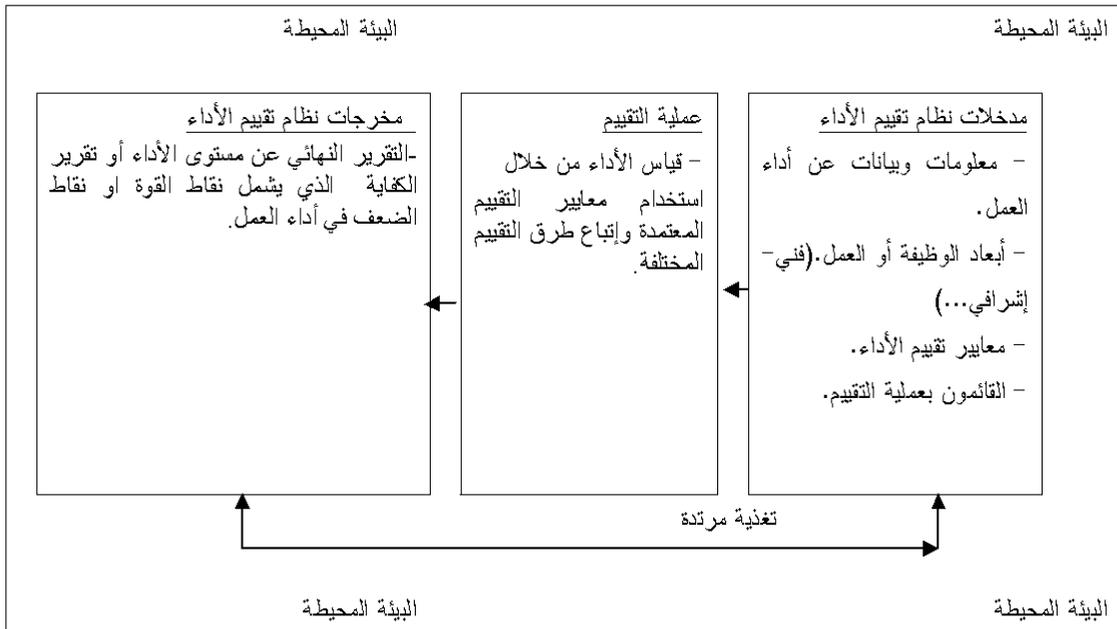
5- البيئة المحيطة بنظام التقييم Surrounding Environment وتشمل:

أ- البيئة الداخلية Internal Environment: وتتمثل بالقسم أو الإدارة التي تتم فيها عملية التقييم وطبيعة الأنشطة والأعمال التي تتم فيها وبالأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة. وكذلك ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى الأعراف والتقاليد السائدة التي تؤثر بطبيعتها في إجراء عملية التقييم.

ب- البيئة الخارجية External Environment: وتتمثل بمجموعة من الأنظمة والتشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة، وتلزم المنظمات في اتباعها في عملية التقييم، ولاسيما قوانين العمل وأحكامه الناظمة لعملية التقييم، وهذا ما يخضع لطبيعة النظام السياسي وشكل الملكية ومدى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. كما تتمثل بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية ومدى التفاعل والتأثير المتبادل في ذلك .

والشكل التالي يوضح نظام تقييم الأداء ومكوناته:

الشكل رقم (3) تقييم الأداء بوصفه نظاماً في المنظمة

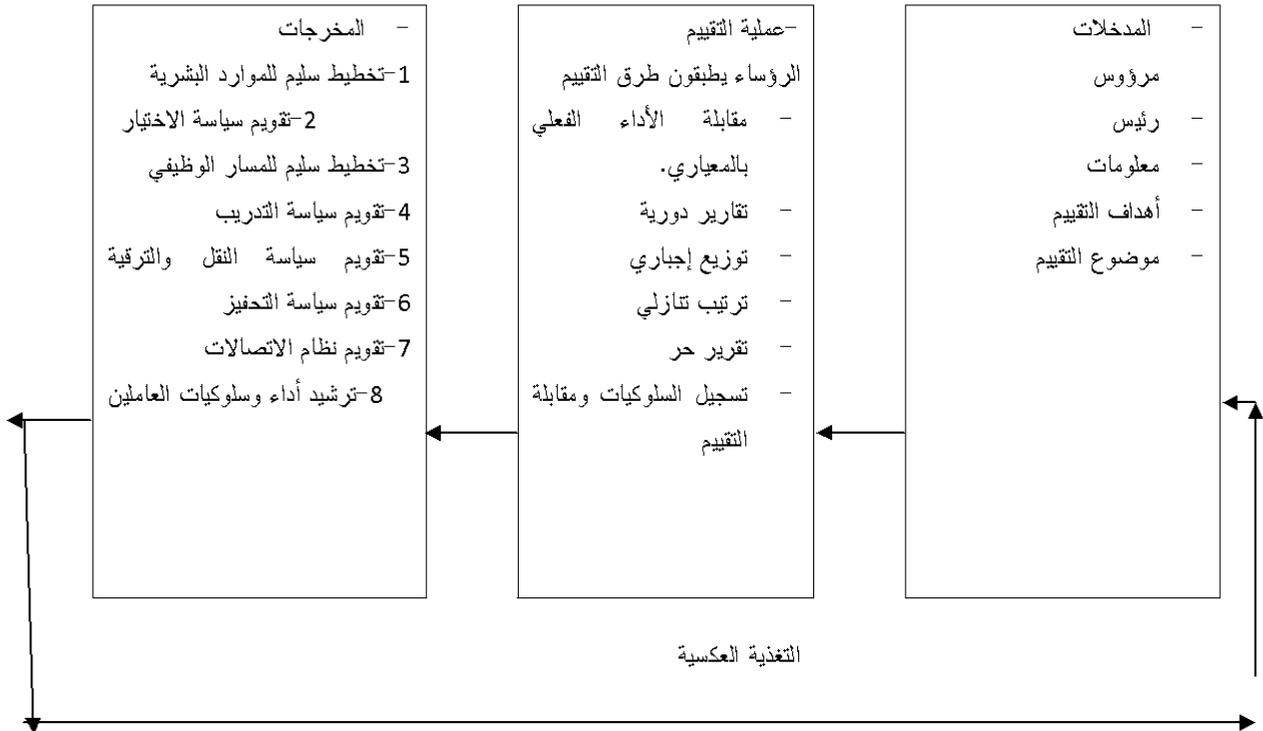


المصدر: (ملدعون وآخرون، 2011، ص 232)

وفي الإطار نفسه يرى (مصطفى، 2000، ص 340)⁽³⁾ أن نظام التقييم كأى نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره تتمثل هذه العناصر في: مدخلات، عملية التقييم، مخرجات، وعملية التغذية العكسية وهي كما يوضحه الشكل

رقم (4)

الشكل رقم (4) عناصر نظام تقييم أداء العاملين



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، مصر، 2000، ص340.

خلاصة الشكلين السابقين تبين أن نظام تقييم الأداء شأنه شأن جميع النظم يتكون من العناصر الرئيسية الثلاث: المدخلات وهي الموارد التي يحتاجها النظام مثل خصائص العامل وطاقاته والمعايير المستخدمة في التقييم، العمليات المتضمنة إجراءات وأساليب التقييم بالاعتماد على المدخلات، المخرجات وهي في الحقيقة نتائج وقرارات التقييم وتتضمن معلومات عن انحرافات الأداء وأسبابها ومداخل علاجها وأسس مكافأة العامل، والنتائج التي يستخدم في مجال القرارات المتعلقة بمستقبل العامل الوظيفي . كما يتضمن نظام التقييم عنصر هام ورئيس وهو التغذية العكسية إضافة إلى البيئة المحيطة والتي يؤثر ويتأثر بها نظام التقييم.

2.1 العوامل المحددة لنظام التقييم: The Specific Factors of Performance Appraisal System

يرى (مرعي، 2001، ص30)⁽⁴⁾ أن أنظمة التقييم في المؤسسات /الإدارات تختلف تبعاً لعوامل متعددة نوجزها بما يلي:

• تاريخ وثقافة المؤسسة History and Culture of the Organization :

يتعلق محتوى وممارسة التقييم بالمفاهيم الثقافية السائدة، وبتاريخ المؤسسة، وبالقيم الهامة التي يدافع عنها الأشخاص، بينما التقييم الذي يسعى إلى إزالة تاريخ وثقافة المؤسسة فإنه يتعرض لعدم القبول من قبل الملاك البشري ولحالة كبيرة من سوء الفهم والتأويل.

• حجم وقطاع المؤسسة Dimensions and Sector of Organization :

يحدد هذان العاملان بشكل مباشر محتوى نظام التقييم إذ إن المؤسسات الكبيرة، وتلك التي تعمل في ميدان المنافسة الدائم تسعى باستمرار إلى تطوير نظام التقييم لديها وتحديثه لنشر التوجهات الحديثة على الصعيد الفردي ، كما إن قطاع العمل يفرض نفسه في دفع المؤسسة إلى اعتماد أنظمة التقييم الملائمة.

- التوجهات الإستراتيجية (الاقتصادية/الثقافية/الإنسانية) للمؤسسة

The Organization's Strategic (human\cultural\economic) Approaches

تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في أي مجال معايير أنظمة التقييم لأن كلاً منها يتطلب مستوى من الفاعلية والأداء لدى الملاك البشري، ويسهم في تحديد أنماط القدرات الكامنة لديهم للتطور المستقبلي للمؤسسة.

- أسلوب الإدارة العامة السائد: **The Prevailing method of General Management:**

يعد أسلوب الإدارة السائد عاملاً أساسياً في تحديد نظام التقييم وطريقة تنفيذه لأنه يأخذ بالحسبان أولويات المؤسسة، ويناسب مدى الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة وتجديد أو ركود وجمودية.

- أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: **The Prevailing method of Human Resources Management:**

يجاري نظام التقييم طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لأنها تحدد معايير وخصائصه وتوجهاته المستقبلية إذ إن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون نظام التقييم فيها مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة، كما إن المؤسسات التي لا تستند إلى إدارة المهنة أو الترقيات تتجه إلى عدم تفعيل نظام التقييم فيها.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: **The Nature of Current Social Relations:**

تحدد أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسة أو مع البيئة المحيطة (النقابات، الدولة، الزبائن، والموردين ...) محتوى نظام التقييم، وشكل ممارسته، إذ إن مرونة العلاقات وتطورها تتطلب نظام تقييم مرناً ومتفاعلاً يتناسب مع آليات العلاقات القائمة.

باسقاط العوامل السابقة على قطاع المشافي نلاحظ ما يلي:

- يشير (Sakharkar,1998,pp119)⁽⁵⁾ إلى أن تنظيم المشفى يتمتع بالخصائص التالية:

○ كل تنظيم له رأس أو رئيس، أما في المشفى فهناك عدد من الأفراد ممن يعدون أنفسهم رؤساء للمشفى وخاصة الأطباء ذوي الاختصاصات العالية والخبرات الواسعة.

○ يتميز نظام المشفى بغياب وجود خط واضح للسلطة وبوجود سلسلتين للقيادة إدارية وطبية وكثيراً ما تطرأ صراعات تنظيمية على السلطة بين الجهازين الإداري والطبي.

○ لا يمكن اعتبار تنظيم المشفى كسائر التنظيمات الأخرى فهو حازم ومتساهل في آن واحد، رسمي وغير رسمي في آن واحد، ويعود السبب في ذلك إلى الطبيعة الخاصة لعمل المشفى، فالمشفى يعمل على تقديم خدمات تخصصية تتسم بطبيعتها العاجلة التي لا تحتمل التأجيل، كما إن إدارة المشفى هي إدارة بالأزمات وطبيعة أهدافها تتطلب تضافر جهود الأفراد تعاونهم.

○ كما يتميز نظام المشفى بوجود مجموعات متباينة في اتجاهاتها وتخصصاتها وغالباً ما يكون ولاؤها تجاه الاختصاص نفسه ويقدر أقل تجاه المنظمة.

- تحاول المؤسسات الصحية حسب (البكري،2005،ص41)⁽⁶⁾ التكيف مع التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال الخدمات الصحية والأجهزة الطبية المستعملة في التشخيص والعلاج. وكل ذلك لتواكب

الحاجة المستجدة لتقديم خدمات سريعة وجديدة ومتخصصة للمواطنين ولتكون قادرة على المنافسة مع باقي المؤسسات الصحية سواء داخل البلاد أو خارجها.

- للتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية الأثر الكبير على عمل المشفى:

فوقال (البكري، 2005، ص 38-40)⁽⁷⁾ فإن القرارات الصادرة عن المسؤولين في المشفى تكون أكثر دقة وارتباطاً بالواقع والاحتياجات الصحية للمواطنين، حيث تركز إدارة المشفى على معرفة الفئات العمرية، التوزيع الجغرافي للمواطنين، المستوى الثقافي والاجتماعي والعادات والتقاليد لمعرفة طبيعة الأمراض المنتشرة وأنواع الخدمات الصحية الممكن تقديمها، ومدى الإقبال عليها وأسلوب تقديمها.

كما إن المتغيرات الاقتصادية كمستوى الدخل وكيفية توزيعه (والذي يؤثر في توجه المواطنين سواء نحو المشافي العامة للحصول على المعالجة المجانية أو الأسعار الرمزية أو نحو المشافي الخاصة وإمكانية تكبد تكاليفها الباهظة).

بالإضافة إلى نوع المنافسة (سواء على المرضى أو على موردي الأجهزة وقطع الغيار) فضلاً عن الانفتاح الاقتصادي وغيرها من المتغيرات الاقتصادية التي تفرض ضرورة متابعتها بحيث يمكن الاستفادة منها إلى أقصى حد وتقليل الضرر المتوقع منها إلى أدنى حد ممكن.

إن ما سبق ذكره يتطلب مراعاته عند وضع نظام تقييم أداء العاملين في المشفى نظراً لحساسية المشافي ودورها في تقديم الخدمات الصحية وحاجتها لوجود نظام فعال لتقييم الأداء يساهم في تأمين العاملين الأكفاء ذوي الأداء المتميز وتحسين أداءهم بشكل مستمر وكل ذلك ينصب في تأمين الكادر القادر على تأمين الخدمات المتوافقة مع حاجات المواطنين والمجتمع.

المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء وأساليبه:

Methods of Performance Appraisal and its Techniques

ثمة طرق متعددة لتقييم أداء العاملين، تختلف هذه الطرق باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية، كما تختلف باختلاف الأهداف والأغراض الإدارية المرجوة من عملية التقييم ، وقد عرف (ملاعون وآخرون، 2011، ص251)⁽⁸⁾ طرق تقييم الأداء بأنها تلك الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية أو المقومون للوقوف على مدى أداء الفرد العامل لعمله وفق المعايير الموضحة في الأسلوب أو الطريقة المتبعة في قياس أدائه.

هناك عدة تصنيفات لطرق تقييم الأداء:

فقد صنف (بلوط، 2002، ص370)⁽⁹⁾ طرق تقييم الأداء إلى طرق موضوعية Objective Methods وطرق ذاتية Subjective Methods حيث تستخدم الطرق الأولى معطيات ومحصلات ناتجة عن أداء الأفراد أما الطرق الثانية فتستخدم بعض الميزات والخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد.

وقد قسم بلوط تقييم الأداء إلى نوعين تقييم أداء سلوكي Behaviour- Oriented Rating يستخدم وسائل مقارنة Comparative Procedures تتضمن (أسلوب الترتيب، أسلوب المقارنة المزدوجة، أسلوب التوزيع الإلزامي) ووسائل احتكام لمعدلات مطلقة Absolute Standards تتضمن (أسلوب القوائم، أسلوب الدرجات، أسلوب الاختيار الإلزامي، أسلوب الأحداث الحرجة).

أما النوع الثاني لتقييم الأداء وفق ما يراه بلوط فهو تقييم الأداء بالنتائج Results-Oriented Rating ويركز على تقييم نتائج سلوكيات الأفراد خلال ممارساتهم لأعمالهم ويتضمن (أسلوب الإدارة بالأهداف وأساليب مراجعة وتخطيط العمل).

وفي تصنيف آخر لطرق تقييم الأداء فقد صنفها (أشكناني، 2005، ص60-61)⁽¹⁰⁾ إلى :

مقاييس نسبية / مقارنة (مقارنات زوجية، ترتيب صريح، ترتيب تعاقبي، توزيع إجباري)

مقاييس معيارية / مطلقة (تقارير حرة، ميزان وصفي، طرق قائمة الاختيار، الأحداث الحرجة)

طرق تعتمد على النتائج (معايير الأداء/ الإنتاج، الإدارة بالأهداف، الدراسات الميدانية)

طرق تعتمد على التطوير (تقييم الزميل، تقييم المرؤوسين، التقييم الذاتي، طريقة 360 درجة تغذية مرتدة، مراكز التقييم).

وفي تصنيف ثالث لطرق تقييم الأداء فقد صنفها (ملاعون وآخرون، 2011، ص251-269)⁽¹¹⁾ إلى مجموعة أساليب الترتيب (الطرق التقليدية) Ranking Group وتتضمن (طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنات المزدوجة، طريقة التوزيع الإجباري)

ومجموعة أساليب التقييم الوصفية (الطرق الحديثة) Descriptive Group وتتضمن (طريقة الدرجات، طريقة القوائم السلوكية، طريقة التقرير المكتوب، طريقة الوقائع أو الأحداث الحرجة، طريقة الاختيار الإجمالي، طريقة الإدارة بالأهداف)

وسنعمد في هذا البحث التصنيف الأخير لطرق تقييم الأداء بحيث نقسمها إلى نوعين تقليدية وحديثة ، ونشير إلى أنه وبالإطلاع على أسلوب تقييم الأداء المتبع في المشافي موضع الدراسة فقد لوحظ تطبيق أسلوب التقييم البياني لذا سنأتي على ذكرها بشيء من التفصيل بالإضافة إلى غيرها من الطرق الحديثة في حين سنكتفي بالإشارة إلى الطرق التقليدية بشكل مختصر:

أولاً: الطرق التقليدية: وتسمى بطرق المقارنة Comparison Methods وتعتمد أساليب هذه الطرق في تقييم أداء الموارد البشرية على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستوى كفايتهم الأكثر كفاية إلى الأقل كفاية، وتقوم مجموعة أساليب الترتيب أو المقارنة على فرضيات تمثل قواسم مشتركة فيما بينها، وهذه الفرضيات وفقاً ل(ملدعون وآخرون، 2011) هي:

أ- لا يوجد تماثل بين أداء الموارد البشرية إذ لا بد من وجود فروق بينها في الصفات، أو السلوك، أو النتائج.

ب- تعتمد أساليب هذه المجموعة في التقييم على مقارنة الإنجاز الكلي الذي يحققه الفرد مع إنجازات الآخرين في مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها ويقوم أداؤها لتحديد ذي الكفاية والأفضل.

ت- لا تعد أساليب هذه المجموعة الفرد وحدة تقييم مستقلة بحد ذاتها أي لا تقيم أداءه بمعزل عن أداء الآخرين في مجموعة العمل التي ينتمي إليها.

وتشمل:

1- طريقة الترتيب البسيط: Simple Ranking Method

وفق (ديسلر، 2003، ص328) ⁽¹²⁾ فبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية .

2- طريقة المقارنة المزدوجة Paired Comparison Method

وفق (زويلف، 2009، ص202) ⁽¹³⁾ فإنه يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

3- طريقة التوزيع الإجمالي Forced Distribution Method

وفق (المرسي، 2006، ص417) ⁽¹⁴⁾ فإن هذه الطريقة تعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي والتي تشير إلى أن أغلب الأفراد أو مجموعة الأشياء تتركز حول وسط المنحى بينما يقل تركيزها عند الأطراف وبناءً على ذلك يطلب من المقيم توزيع تقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي ، بحيث يتم تقسيم المجموعة إلى عدة مجموعات فرعية تخصص لكل منها نسبة معينة وفق فكرة التوزيع الطبيعي.

ثانياً: الطرق الحديثة: وتسمى طرق التقييم الوصفية Discriptive Appraisal Methods

بناء على (ملدعون وآخرون، 2011، ص256)⁽¹⁵⁾ فإنه يتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغليها، حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أداؤهم وسلوكهم في أثناء أداء عملهم، ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم بالنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة.

وتقوم أساليب هذه الطرق وفقاً ل(عقيلي، 2005، ص418)⁽¹⁶⁾ على مجموعة من الفروض الآتية:

- أ- يتم التقييم وفق عدة معايير متنوعة تصف الأداء الجيد .
- ب- يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حدة لدى الفرد الذي يُقِيم أدائه .
- ت- يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام .
- ث- الفرد وحدة مستقلة في التقييم ، أي يُقِيم بمعزل عن الآخرين .
- ج- معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيّم إغفال أحدها .

وتشمل الطرق التالية:

1- طريقة قوائم المراجعة Chick lists

يوضح (Anthony and Others ,1999,p383)⁽¹⁷⁾ هذه الطريقة بأنها عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقيّم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر فإن ذلك يدل على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

ويوضح (William Anthony,1999,p383)⁽¹⁸⁾ نموذجاً لهذه القائمة وفق التالي:

- اقرأ كل فقرة من الفقرات الموجودة في هذه القائمة، وحدد فيما إذا كانت تنطبق على سلوك الموظف تحت التقييم فإذا كانت موجودة ضع كلمة (نعم)، وإذا كانت غير موجودة اتركها فارغة.
- الموظف يطلب المساعدة عند مواجهة مشكلة ما ()
 - يعترف بمساهماته الآخرين في النتائج التي حققها ()
 - يتمتع بعلاقة طيبة مع زملائه في العمل ()
 - يمتلك القدرة على المبادرة عند مواجهة الحالات الجديدة ()
 - يحتاج إلى تعليمات كثيرة عند مواجهة حالات أو ظروف جديدة ()
 - يمتلك القدرة على إيجاد البدائل عند مواجهته لظرف جديد ()
 - ينفذ المهام المكلف بها في الوقت المحدد ()

المصدر: (William Anthony,1999,p383)

وقد أشار (ملدعون وآخرون، 2011، ص261)⁽¹⁹⁾ إلى أنه قد تم تطوير هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة والتدقيق ذات الأوزان السرية Secret Weighted Chick Lists حيث يتم صياغة الجمل التي تصف الأداء الجيد على شكل أسئلة يجيب عنها المقيّم بنعم إذا كانت الصفة موجودة في العامل، ولا إذا لم تكن موجودة فيه. وتكون تقييمات المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيّم بل تكون سرية عند إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن عملية التقييم لذلك عندما تكون الإجابة بنعم يحصل العامل على النقاط المخصصة للمعيار ويخسرهما عندما يكون الجواب لا.

والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة : هي أن السؤال يضع المقيّم أمام عنصر التحدي مما يجعله يقرأ الأسئلة بدقة وتركيز.

2- طريقة التقرير: Essay Method

وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حسب ما أكدته (نوري، كورتل، 2011، ص330)⁽²⁰⁾ ويضيف إلى أنه كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا مختصرًا ، وقد يكون تفصيلياً بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

يرى (Walker, 1983)⁽²¹⁾ أنه من محاسن هذا الأسلوب هو أنه يتطلب من المسؤول أن يفكر في التقييم ويكرس بعض الجهد في كتابة النص. إذ إن على المسؤول في العادة وصف نقاط القوة ونقاط الضعف في الأفراد كما يجب عليه أن يضع الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء.

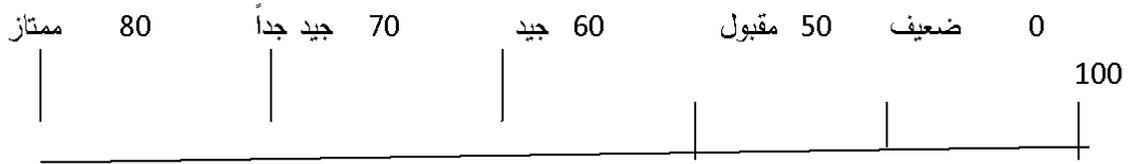
في حين يأخذ (عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص114)⁽²²⁾ على هذه الطريقة غياب الضوابط التي تحد من المؤثرات والميول الشخصية، وغياب أسس مراجعة تقارير الرؤساء التي تعد ضمانة أساسية للموظف، كذلك لا توفر المقاييس الموحدة التي تسهل عملية التفضيل بين المرشحين للوظائف الأعلى .

ويضيف (عبد الوهاب، البرادعي، 2006)⁽²³⁾ إلى أن هذه الطريقة عرضة لحدوث أخطاء التحيز والتشدد والتساهل، فضلاً عن احتياجها إلى وقت أكثر من الرؤساء لإعداد تقرير التقييم، وفي الغالب، تستخدم هذه الطريقة بالإضافة إلى طرق أخرى.

3- طريقة التقييم البياني: Graphic Rating Scale Method

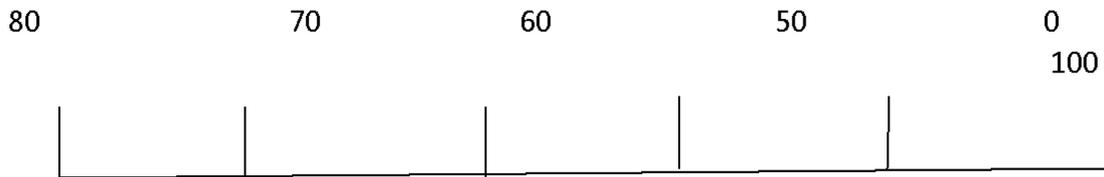
يعتبر (عقيلي، 1998، ص259)⁽²⁴⁾ أن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستعمال نظراً لسهولة المزايا التي يتمتع بها وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيّم قياس مدى توفر هذه الصفات لدى الفرد عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والمقسم إلى أقسام، يمثل كل قسم منه مرتبة معينة من الكفاءة ووفقاً ل (عقيلي، 1998)⁽²⁵⁾ فإن لهذا التقسيم أسلوبان هما :

1- التقسيم بوساطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل الآتي:



2- التقسيم بوساطة الأسلوب الوصفي وهو الأكثر استعمالاً نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة لمدى توفر الصفات في الفرد ويستطيع المقيّم تقديرها بشكل أسهل وأدق والشكل التالي يوضح ذلك:

الصفة : المواظبة على العمل:



مواظب باستمرار	عادي التغيب	متغيب	متحيز الفرص	كثير التغيب
على العمل	عن العمل	لأسباب معقولة	للتغيب عن العمل	لأسباب تافهة

وتقتصر مهمة المقيّم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق، ووضع إشارة عند القسم الأكثر انطباقاً على الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات، وبعد أن يتم قياس جميع الصفات والعناصر يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الموظف، وذلك على النحو الآتي لنفرض أن موظفاً ما قد حصل على الدرجات الآتية في قياس كفاءته:

90	التعاون
80	المواظبة على العمل
60	حسن التصرف
90	القدرة على التفكير
80	معاملة الجمهور

المجموع 400 درجة

يتم جمع هذه التقديرات - كما رأينا - ويستخرج المتوسط الحسابي لها وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كالتالي: $80 = 5/400$ درجة.

بعد ذلك تصنف كفاءته في الفئة المناسبة كما يلي :

- أقل من 50 درجة ضعيف.
- 50 وأقل من 60 درجة مقبول.
- 60 وأقل من 70 درجة جيد.
- 70 وأقل من 80 درجة جيد جداً.

- 80 وأقل من 100 درجة ممتاز.
- ويرى (عقيلي، 1998)⁽²⁶⁾ أن هذا الأسلوب يتميز بأنه :
 - سهل الاستخدام .
 - يساعد على التحليل والوصف الدقيق لكفاءة الموظف .
 - يسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه نظراً لأنه يوفر معلومات كافية عن الأداء .
 - يبرز نقاط القوة والضعف في الأداء بشكل جيد وواضح ، وذلك نتيجة التحليل الوصفي للأداء .
- في حين يبين (عقيلي، 1998)⁽²⁷⁾ مأخذه على هذا الأسلوب بأن الرأي الشخصي للمقيّم يؤدي دوراً في عملية القياس مما يخلق فرصة لوجود تحيز أو محسوبية في نتائج التقييم كما أن عملية التحليل الوصفي للمعايير إلى جمل وصفية ليست بالسهلة إذ يحتاج الأمر إلى تحليل كل معيار إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد .

ويوضح (المرسي، 2006، ص420)⁽²⁸⁾ طريقة التقييم بأسلوب التقييم البياني وفق التالي :

الإدارة: _____	اسم الموظف: _____
اسم المقيّم: _____	المرتب: _____
التاريخ: _____	الوظيفة: _____
<u>عادات العمل:</u>	
1- بصفة عامة يصل هذا الفرد للعمل:	
متأخراً للغاية 1 2 3 4 5 مبكراً للغاية	
2- بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل:	
مبكراً للغاية 1 2 3 4 5 متأخراً للغاية	
3- سرعة العمل:	
بطيء للغاية 1 2 3 4 5 سريع للغاية	
4- مستوى المجهود:	
أقل من اللازم 1 2 3 4 5 أكثر من اللازم	
5- جودة العمل:	
رديء 1 2 3 4 5 جيد	
<u>السمات الشخصية:</u>	
6- مامدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟	
غير واثق تماماً 1 2 3 4 5 واثق تماماً	
7- ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟	
غير ناضج 1 2 3 4 5 ناضج	
8- ما مدى مرونة هذا الفرد؟	
جامد 1 2 3 4 5 مرن	
9- إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟	
مطلقاً 1 2 3 4 5 غالباً	

المصدر : (المرسي، 2006، ص420).

وبالنظر إلى الطريقة المتبعة في تقييم الأداء في المشافي موضع الدراسة فكما أشرنا فقد تبين اعتمادها طريقة التقييم البياني وذلك وفق الإجراءات والقواعد التي حددها المرسوم رقم 322 الصادر عن السيد رئيس الجمهورية بتاريخ 2005/7/27

4- طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents Method

يعتبر (Wolf W.B., 1961, p.229)⁽²⁹⁾ هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء، إذ بموجبه يتم جمع أكبر قدر ممكن من الحوادث والوقائع التي تؤثر على أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه. وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يطلع عليها أحد، بل تبقى سرية لدى الإدارة ويطلب من المقيّم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، وبعد الانتهاء من هذا تقوم إدارة الأفراد بتحديد كفاءة الموظف وذلك على أساس الحوادث التي حدثت في أدائه وحساب قيمتها من القائمة السرية وذلك لاستخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الموظف.

ويرى (بلوط، 2002، ص381)⁽³⁰⁾ أنه من المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة و أن لا يتكل على ذاكرته تحاشياً لنسيان الحدث وإحراجه معاً. والمطلوب من المقيّم أيضاً أن لا يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث والاستفادة من تجربة المرور به.

يؤكد (أشكناني، 2005، ص79)⁽³¹⁾ أن هذه الطريقة تعتمد على أمثلة محددة من السلوكيات التي تمت ملاحظتها وبالتالي فهي أكثر ملاءمة للاستخدام في مناقشات الأداء (التغذية المرتدة)، وفي حال تطبيق هذه الطريقة بالشكل الصحيح فإنه يمكن أن تكون لها قيمة استراتيجية كبيرة في تحسين الأداء في الوقت الذي تعمل فيه المنظمات على زيادة التفاعل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

من المفيد ذكره أن (ملاذعون وآخرون، 2011، ص263)⁽³²⁾ أشاروا إلى أن هذه الطريقة تحقق الدقة والموضوعية في تقييم الأداء، مما يعطي انطباعاً إيجابياً لدى العاملين بتوفر سمات العدالة والجدية، الأمر الذي يولد لديهم الدافع لمزيد من البذل والعطاء، كما أن ملاذعون وآخرين يرون أن مميزات هذه الطريقة توثيقها اليومي الدقيق لأبرز جوانب السلوك والأداء، الإيجابي والسلبي، لدى العامل دون الانتكال على ذاكرة الرئيس الذي بفعل تحيزه أو عدم تحيزه إلى مرؤوسيه قد يستنكر بعض الأحداث والتصرفات التي قام بها مرؤوسيه ويقيمه في ضوءها.

إلا أن ملاذعون وآخرين يرون أن عيوب هذه الطريقة تكمن في كثرة ما تتطلبه من المقيّم (الرئيس) من جهد ومن وقت لمتابعة أوضاع مرؤوسيه، كما في كونها تخلق شعوراً سلبياً لدى العامل بأنه واقع دوماً تحت رقابة لصيقة من قبل رئيسه الذي ينتظر حدوث الأخطاء ليجري تصيدها وتسجيلها.

جدول رقم (4) مثال على نموذج الأحداث الحرجة

اسم الموظف:	المسمى الوظيفي:	الإدارة:	الفترة: من	إلى:	أهداف الموظف:
					أمثلة على الأداء الناجح أو غير الناجح
					أ-1
					ب-1
					ج-1
					د-1
					أ-2
					ب-2
					ج-2
					د-2
					أ-3
					ب-3
					ج-3
					د-3

المصدر: Klinger&Nalbandian, 1985⁽³³⁾

5- طريقة الاختيار الإجباري Forced Choice Method

يفسر (زويلف، 2009، ص210)⁽³⁴⁾ هذه الطريقة كما يلي : تقوم طريقة الاختيار الإجباري على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة فيه. مثال ذلك:

أ- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

ب- إنه شخص حاضر البديهة .

ج- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

د - من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

يتم إعداد شيفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، وتلك الشيفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة، كل منها يحتوي على أربع عبارات، اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين تعبر عن النواحي غير المرغوبة فيه ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارة التي أقل انطباقاً عليه.

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشيفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط مثلاً:

إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقاً على الشخص موضوع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة ولم تكن العبارة هي التي اختارها واضعوا الشيفرة، فإنها لا تحسب لصالح الفرد، وعلى العكس إذا كانت العبارة المختارة قد وردت في الشيفرة فإنها تحتسب لصالح الفرد.

ويرى (زويلف، 2009)⁽³⁵⁾ أن ميزة هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيّم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشيفرة ولكن رغم ذلك فهي صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشيفرة.

6- طريقة معايير الإنتاج: Work (Production) Standard Method

يشير (الكلادة، 2011، ص79)⁽³⁶⁾ أن هذا الأسلوب يستخدم كوسيلة لتقييم أداء العاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، وذلك بتحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد، ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي.

ووفقاً ل(الكلادة، 2011)⁽³⁷⁾ فإن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الإنتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم، ولكي يكون المدخل أكثر عدلاً بالتطبيق فإنه يجب أن يؤخذ أداء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء .

إلا أنه أي(الكلادة، 2011)⁽³⁸⁾ يوجه إلى هذه الطريقة انتقاداً لخصه بنقص القدرة باستخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال ، إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

7- طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objects Method (MBO)

يعتبر (Drucker,1954)⁽³⁹⁾ أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف ورأى فيه أنه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من المنظمة.

ويرى (Humble,1970)⁽⁴⁰⁾ أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين .

ويعرف (ملدعون وآخرون، 2011، ص265)⁽⁴¹⁾ الإدارة بالأهداف بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومعاونيه بتحديد الأهداف الواجب تحقيقها ومناقشة المستلزمات (موارد ووسائل عمل) والمهل اللازمة لتنفيذها وكذلك الاتفاق على أسلوب الرقابة الدورية من خلال اعتماد مؤشرات للتحقق من حسن الأداء.

يقوم استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الخطوات وهي وفقاً ل(ديسلر، 2003، ص335)⁽⁴²⁾:

1. وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
2. وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء والمرؤوسين .
3. مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.
4. تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل.

5. مراجعة للأداء بقياس النتائج.

6. تقديم التغذية العكسية.

- ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- بناء على (أبو فخرة، ثابت، 2000، ص211)⁽⁴³⁾ تتمتع طريقة الإدارة بالأهداف بمزايا عديدة من أهمها:
- 1- توفر لكل مرؤوس مقياساً خاصاً ومحددًا للأداء مبنياً على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
 - 2- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها .
 - 3- تركز على الأداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينه بدلاً من التركيز على الماضي.
 - 4- توضح واجبات ومسؤوليات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظم العمل وتنسق بين الجهود .
 - 5- تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته وتحسين نتائجه في المستقبل.
 - 6- تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بأن الأفراد يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.
 - 7- تقوي وتنمي القدرة التعليمية للفرد حيث تمدّه بالمعلومات اللازمة للتعليم من خلال التغذية المرتدة .
 - 8- لا تسمح بقيام الرئيس بالتقييم بالاعتماد على نظامه وأسلوبه وترتيبه وإنما يتم التقييم طبقاً للأهداف التي شارك في وضعها المرؤوس.
 - 9- تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يزيد من درجة تحكّمه في البيئة المحيطة ويقلل من درجة اعتماده على رئيسه.
- على الرغم من هذه المزايا إلا أن تطبيق هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين تعترضه عدد من المشكلات الرئيسية ويمثلها (ديسلر، 2003، ص335)⁽⁴⁴⁾ فيما يلي:
- 1- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل: القيام بأفضل وظيفة للتدريب يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام، فهو هدف محدد يسهل قياسه.
 - 2- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.
 - 3- أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالرئيس يرغب في تحقيق أهداف طموحة، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء ومن هنا فإن معرفة واجبات الوظيفة ومهامها والقدرات المتوافرة لدى شاغلها تؤدي دوراً هاماً في حسم هذا الصراع.
 - 4- ويضيف (ملدعون وآخرون، 2011، ص268)⁽⁴⁵⁾ مشكلة أخرى تعترض تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وهي: إن طريقة الإدارة بالأهداف تقيس أداء العامل في الوظيفة التي يشغلها رهناءً، وعليه فإنه لا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى.
- كما يشير (أبو فخرة، ثابت، 2000، ص213)⁽⁴⁶⁾ في هذا الإطار إلى أنه:

5- قد أثبت التطبيق العملي لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد، بينما تعطي اهتماماً قليلاً للأساليب التي من شأنها تحسين أداء الفرد ونتائجه في المستقبل.

8- طريقة إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management Method

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين وتهدف إلى تحسين وتطوير الأداء من خلال الاستجابة لمتطلبات العمل .

1.8 تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

وتعرف (البكري، 2002، ص47) (47) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

ووفقاً ل(لادراكية، 2006، ص18) (48) فقد عرف Bahart Wakhlu إدارة الجودة الشاملة: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعمال مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

ويذكر(المرسي ، 2006، ص439) (49) أسباب فشل الأنظمة التقليدية في أخذ منظور الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية ويبدو ذلك نتيجة لما يلي:

- تعتمد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على النواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة .
- يتحمل العامل المسؤولية عن النتائج الإيجابية أو السلبية التي يحققها ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل .
- لا تشارك المنظمات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- غالباً، لا يتم ربط المكافأة بنتائج الأعمال.

2.8 مزايا وعيوب طريقة إدارة الجودة الشاملة Advantages and Disadvantages of Total Quality Management

يرى (المرسي، 2006، ص 439-442) (50) أن طريقة إدارة الجودة الشاملة تتسم بما يلي:

• وفق فلسفة الجودة الشاملة قد تستند المعلومات المرتدة عن الأداء عن المديرين والزعماء والعملاء إلى أبعاد وصفية مثل الاتجاهات، التعاون، المبادرة، مهارات الاتصال،... كذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يتضمن مناقشة خطط المسار الوظيفي للعاملين.

• تركز هذه الطريقة على مبدأ التحسين المستمر لأداء العاملين ووفقاً لذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تنصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين والزعماء والعملاء.
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

- تركز فلسفة الجودة الشاملة على أن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف. فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها.
 - وفق فلسفة الجودة الشاملة لا يجب الاستناد إلى النتائج (كأرقام المبيعات والأرباح وأنماط السلوك) في تقييم الأداء وإنما يتم اعتماد "توقعات النظام أو البيئة" كمحدد لأداء العامل كالمنافسة والظروف والأحوال الاقتصادية والتي لا يمتلك العاملون السيطرة عليها، وفي ظل ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء لا يجب ربطها بالمكافآت أو الزيادة في الراتب، فالأخيرة يجب تحديدها في ضوء معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى الصناعة، درجة الأقدمية، المرتبة الوظيفية. وغيرها من المعايير التي تحقق المساواة للعاملين.
 - تمثل الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة العمليات والنتائج أحد مكونات فلسفة الجودة الشاملة وتزود هذه الأساليب العاملين بأداة موضوعية لتحديد الأسباب والمشكلات وكذلك الحلول الممكنة ومن هذه الأساليب تحليل تدفق العمليات، تحليل السبب والنتيجة، خرائط التشتت... كما يرى المرسي أن طريقة إدارة الجودة الشاملة تعترضها المشكلات التالية:
 - بينما تركز الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة أكبر على الأداء الفردي فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على مدخلي السمات والنتائج، كما يعتمد على مفهوم النظم، والحقيقة أن العديد من المنظمات لا تبدي استعداداً للاستبعاد التام للطرق التقليدية في إدارة الأداء حيث يتم الاعتماد عليها في اتخاذ العديد من القرارات كالاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية والترقية..
 - يستند مدخل الجودة الشاملة جزئياً على السمات الشخصية مثل التعاون، والتي من الصعب الربط بينها وبين الأداء الوظيفي ما لم يكن نظام تقييم الأداء مصمماً للتعرف على الأداء الجماعي وليس الفردي.
 - عدم سيطرة العامل على المحددات الرئيسية التي يعتمد عليها مدخل الجودة الشاملة لتقييم أدائه كنوعيات النظام والتي تتمثل بجهود المنافسين، استراتيجيات التسعير، الظروف والأحوال الاقتصادية..
- وقد لخص (Soltani,2005)⁽⁵¹⁾ أبرز القضايا المهمة والتي اعتبرت كصعوبات أساسية في تطبيق تقييم الأداء من منظور إدارة الجودة الشاملة منها:
- تحمل العامل مسؤولية الأخطاء التي قد تكون ناتجة عن أخطاء النظام.
 - تركيز على الماضي أكثر من تركيزها على تحسين الأداء المستقبلي.
 - تخلق مجموعة من العمال المحبطين المتوقفين عن محاولة التحسن.
 - تتجاهل وفي الحقيقة تضعف روح الفريق والجماعة.
 - تتجاهل متغيرات النظام.
- لقد ضمن (Prince,1996, pp 47-50)⁽⁵²⁾ نقاشاً مفصلاً لحل النزاع بين باحثي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، مشيراً إلى أن نظاماً متميزاً لتقييم الأداء في إطار منظمات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يمتلك خصائص مميزة لا بد من أخذها بعين الاعتبار في سياق تصميم نظام تقييم مناسب من بينها:
- منظمات إدارة الجودة الشاملة أقل هرمية من المنظمات التقليدية.
 - التوجه نحو مسؤولية الفريق عن العمل مقابل مسؤولية الفرد.

• لا بد أن تتوافق معايير الأداء مع متطلبات العمل.

وقد حدد (Prince,1996, pp50-53)⁽⁵³⁾ بعض المزايا الهامة لنظام تقييم الأداء المتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

• مسؤولية تقييم الأداء: الزملاء، المرؤوسين، الرؤساء المتسلسلين هرمياً، العملاء (الداخليين والخارجيين)، يجب أن ينخرط الجميع في عملية تقييم الأداء.

• يجب أن تتوافق معايير الأداء مع متطلبات العمل.

• إن التركيز على نقاش التخطيط للمستقبلي يجب أن يغلب على تقييم الأداء الماضي.

بعد استعراض طرق التقييم تشير إلى أهمية استخدام طرق تقييم تتناسب مع نوعية الوظائف وطبيعتها فمثلاً بالنسبة للكادر الإداري في المشافي والذي يتسم بمهامه وواجباته الروتينية إلى حد كبير مقارنة مع باقي الكوادر العاملة في المشفى فإننا نرى أن أسلوب التقييم البياني المتبع حالياً في تقييم أداء الكوادر الإدارية العاملة في المشافي مناسب إلى حد كبير، لكننا نرى أن أسلوب الأحداث الحرجة أكثر تفضيلاً لتقييم أدار الكوادر الطبية والتمريضية ذات الطبيعة الغير منتظمة والغير الروتينية مقارنة مع باقي الوظائف العاملة في المشفى.

وبصفة عامة فإن نجاح طريقة التقييم في ضمان الوصول إلى النتائج المطلوبة من تقييم الأداء يتطلب توفر مجموعة من الشروط يذكر (أبو فخرة، ثابت، 2000 ص214)⁽⁵⁴⁾ أهمها:

- أن تكون مرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها.
- أن توفر خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء .
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق.
- أن تتضمن مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- أن تكون ذات منهج متسق داخلياً ومكتمل .
- أن تؤدي إلى إثابة العاملين بعدالة.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير .
- أن تتصف بالمصادقية والقابلية للتنبؤ.
- أن يعتمد عليها باستمرار .
- أن تمكن من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب.

المبحث الثالث : مشكلات قياس وتقييم الأداء وأساليب

Problems of Performance Appraisal and Ways of : Solving

تكتنف عملية قياس وتقييم الأداء مجموعة من المشكلات رغم كافة الجهود التي بذلت من علماء الإدارة لتحسينها وتطويرها وجعلها أكثر موضوعية وفعالية وفيما يلي نشير إلى أهم هذه المشاكل وأساليب علاجها:

1- صعوبة وضع معايير مناسبة لتقييم الأداء Difficulty of Setting Suitable Criteria for Performance Appraisal

كنا قد ذكرنا سابقاً أن معايير تقييم الأداء تشتق بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف.

ويشير (ملدعون وآخرون، 2011، ص269) (55) أن "غياب التوصيف الواضح يؤدي إلى وضع معايير يعوزها الكثير من الدقة والتحديد وهنا تبرز مشكلة ثانية تتعلق بمحاولة بعض الإدارات استنساخ معايير جاهزة مستوحاة من وظائف أخرى، لا تلبي الأهداف الحقيقية المطلوبة من تقييم الأداء".

2- مقاومة العاملين لقياس الأداء Employees' Resistance to Performance Appraisal

لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم. (عقيلي، 1998، ص247) (56)

3- وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا :

The misconception concerning needless appraisal of staff at the higher grades

ويعتبر من أهم الأخطاء الشائعة بحيث أنه كلما ارتقى الموظف في السلم الوظيفي قلت فرصة التقييم حيث أنه لا يكون في حاجة إلى نظام تقييم للأداء .

ويؤكد أصحاب هذا الرأي ذلك بادعائهم أن عدم وجود معلومات عن مستوى أداء كبار الموظفين التنفيذيين يؤدي إلى الاستقلالية والإبداع في أداء هؤلاء وقد يكون هذا صحيحاً إلى حد ما ولكن من ناحية أخرى قد يؤدي هذا إلى تخبط كبار الموظفين حيث لا يعرفون كيف ينظر الجميع إلى أدائهم، ولا يعرفون كيف يتغلبون على نقاط الضعف التي قد تظهر لديهم ومن ثم يسود جو من الشك والارتياب.

4- عدم موضوعية المقيّم Non-objective Evaluator

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقيّم تنتج عن المؤثرات التالية:

أ- أخطاء المهالة Halo Errors:

يرى (مرعي، 2001، ص32)⁽⁵⁷⁾ أن كل شخص يتمتع بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.

ب- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة Tendency to give Medium Ratings:

يعتبر (Chruden, 1959, p215)⁽⁵⁸⁾ هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً فكثير من الرؤساء يعطون رؤوسهم تقديرات متوسطة بحيث لا تكون عالية أو منخفضة بل أغلبها حول معدل متوسط وذلك تهرباً أو خوفاً من انتقادات رؤوسهم.

ويبين (مصطفى، 2000، ص395)⁽⁵⁹⁾ أن هذه الأخطاء تشيع كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف وتنتهي قيمة تقييم الأداء وغرضه.

ت- المبالغة في التقييم أي اللين والتشدد Exaggeration in Appraising (leniency and strictness):

وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة منطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة، أي إعطاء تقديرات مرتفعة من قبل بعض الرؤساء للعاملين ذوي الأداء الضعيف عطفاً عليهم وخشية من تعرضهم للعقوبات في حال حصولهم على تقديرات منخفضة في حين أن رؤساء آخرين يمنحون تقديرات متوسطة كنوع من النظرة المتطرفة لبعض العاملين ذوي الأداء المرتفع.

ث- التأثر بالأداء الحديث أو خطأ النسيان Vulnerability to New Performance or forgetfulness error:

بناء على (عقيلي، 1998، ص273)⁽⁶⁰⁾ فإن قياس الأداء يتم غالباً في نهاية فترة محددة كنهاية كل سنة أو ستة أشهر وأغلب الرؤساء عند قياس أداء رؤوسهم إنما يعتمدون بشكل رئيسي على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع عنها قياس الأداء .

و يرى (مصطفى، 2000، ص354)⁽⁶¹⁾ أن بعض الرؤساء يميلون لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

ج- التأثر بالمنصب الإداري Vulnerability to administrative Position:

إن الهدف من قياس الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة معينة لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الذين يشغلون منصباً إدارياً مهماً تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله و أهمية العمل الذي يقوم بتأديته. (عقيلي، 1998، ص273)⁽⁶²⁾.

ح- خطأ الوقوع في التحيز الشخصي :The Error of Personal Bias

لا شك في أن للمشرف شعوراً نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه، سواء أكان الشعور نحوه لسبب أو لآخر، أم ضده لصفة أو لأخرى. ولذلك فإنه سيكون هناك تأثير كبير على تقييمه لهم. لأنه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الآخر. ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لتقييم الأداء أو في حالة صعوبة تطوير هذه المقاييس (عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص121)⁽⁶³⁾.

5- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء The lack of clarity in Performance :Appraisal objective

يؤكد (أشكناني، 2005، ص32)⁽⁶⁴⁾ أن كل فرد يجب أن يكون مدركاً بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدى المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

6- سرية التقييم :secrecy of Evaluating

يشير (عقيلي، 1998، 276)⁽⁶⁵⁾ أن كثير من مؤيدي مبدأ سرية نتائج تقييم الأداء يرون أن مبدأ السرية يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون أن يخشى ما يثيره إعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين والتي قد تؤثر على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث أن إعلان النتائج قد يزيد من الشكاوي والتظلمات في قرارات الرؤساء الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويؤثر على حسن سير العمل.

ويبين (أشكناني، 2005، ص33)⁽⁶⁶⁾ أنه ولما كان التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام .

ويضيف (عقيلي، 1998، ص276)⁽⁶⁷⁾ : إن مؤيدي مبدأ علنية النتائج يرون ضرورة وقوف الموظف على نواحي القصور في أدائه، فتتولد لديه الرغبة في تحسين أدائه، كما أن إعلان النتائج يزيل الشك لدى المرؤوسين حول عدالة التقييم الذي تخلقه السرية.

ومن وجهة نظر (مخيمر، الطعمنة، 2003، ص89)⁽⁶⁸⁾ فإن سرية التقييم تعتبر من الأمور المقيدة للكفاءة الوظيفية والمعركة لتطويرها، وأن مميزات العلانية في التقييم يجب عدم التضحية بها خشية عدم المواجهة مع المرؤوسين، فأى فرد في أي موقع عمل في المشفى في حاجة لأن يعرف ماذا تتوقع منه إدارة المشفى، ثم تقييم ما حققه بالفعل وما هو رأي رئيسه في العمل وما هي نقاط قوته أو جوانب ضعفه حتى يحصل على معاونة ونصائح رئيسه في معالجة عيوبه وسد أوجه النقص في كفاءته الوظيفية. كما أن عدم علانية التقييم قد تكون سبباً في شك المرؤوسين في تصرفات وسلوك ونوايا رؤسائهم، إضافة إلى أن مناقشة الرئيس لمرؤوسه في نتائج أعماله هي أحد المداخل الأساسية في تحسين الأداء وتطويره ، كما أن العلانية تعتبر أحد الوسائل الكفيلة للحد من التحيز والمحسوبية وتدخل الأهواء الشخصية.

وقد ذكر (السلمي، 2008، ص238-239)⁽⁶⁹⁾ مجموعة من الأخطاء الشائعة التي قد ترتكب في ممارسة عملية تقييم الأداء في كثير من المنظمات التقليدية:

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبئاً على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المتناسب مع أهميتها الحقيقية.

- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.

- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.

- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين الأداء وتطويره.

- اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

إن الوقوع في مشكلة أو أكثر من هذه المشاكل يضعف من فعالية التقييم وينفي الغرض الأساسي من القيام به وهو إعطاء فكرة صحيحة عن أداء العاملين في الفترة المحددة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية

وللتغلب على المشكلات المرتبطة بقياس وتقييم الأداء فإنه يتعين ما يلي :

1- تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم.

تساعد خبرة المقيّم في تحسين تقييم الأداء وقد أكد (Ahmad, Ali, 2004, pp 59)⁽⁷⁰⁾ أن المقيمين ممن يمتلكون الخبرة في التقييم يمكنهم أن ينجزوا عملهم بشكل أفضل ممن يمتلكون خبرة أقل وتبدو الخبرة معياراً هاماً للمقيّم الجيد.

ويبين (عقيلي، 1998، ص270-271)⁽⁷¹⁾ أن موضوع تدريب المقيمين يتضمن "شرح المقصود بقياس الأداء ومفهومه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وذلك بشكل واضح ومفهوم دون أي غموض مع بيان أهميته وضرورته في العمل، بالإضافة إلى تدريب المقيمين على الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بالقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم في العمل".

كما يجب توجيه الرؤساء إلى أن القياس والتقييم يجب أن يتم بناء على الأداء الفعلي للعامل بعيداً عن أي تحيزات للمنصب الإداري أو القرابة أو الهالة وغيرها من التحيزات.

وضرورة استخدام سجلات خاصة يدون فيها كافة الملاحظات عن أداء العاملين خلال فترة القياس لتلافي الأخطاء الممكن الوقوع فيها نتيجة النسيان أو التأثر بالتقييمات الأخيرة .

كما يجب توجيه المقيمين إلى " استخدام وسائل الإيضاح كافة والتي من شأنها إزالة أي لبس أو غموض عند المرؤوسين سواء لناحية أهداف التقييم أم لناحية المعايير وكيفية التطبيق." (ملاعون وآخرون، 2011، ص272)⁽⁷²⁾

2- يرى (أشكناي، 2005، ص33)⁽⁷³⁾ أنه إذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطراب الإدارة إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سراً عن الموظفين الآخرين فقط خلافاً للموظف المعني بالأمر.

- 3-استخدام أسلوب القياس المناسب والصحيح .
- 4- أن يخضع للتقييم جميع العاملين على كل المستويات دون استثناء.
- 5-وضع معايير تقييم تتصف بالموضوعية والدقة بالاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة الوظائف والأعمال التي تمارس في المنظمة ومشاركة العاملين في وضعها.
- 6-يؤكد (أشكناني،2005،ص32)⁽⁷⁴⁾ على ضرورة توضيح الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والمشرفين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم.

المبحث الرابع : تفعيل نظام تقييم الأداء

Activation of Performance Appraisal System

يرى (Siegel&Myrtle,1995)⁽⁷⁵⁾ أن نظام تقييم الأداء في أي منظمة يجب أن يعمل على تحقيق عدد من الوظائف التنظيمية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- توفير تقييم صالح وموثوق به وموضوعي لأداء الموظف.
 - زيادة الدافعية لدى الأفراد وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف العمل.
 - تشجيع وتوفير سبل نمو الموظف وتطوره .
 - المساهمة في إصدار قرارات عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالرواتب والأجور.
 - المساهمة في زيادة موضوعية قرارات المؤسسة التي تؤثر على حالة الموظف الوظيفية.
- ولتحقيق نظام التقييم الفعال لأداء العاملين فإن عملية التقييم يجب أن تنطوي على مجموعة من الأسس وهي:

1.4 أسس النظام الفعال لتقييم الأداء: The Elements of Effective Performance Appraisal System

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين وفقاً ل(أبو فخر، ثابت، 2000، ص165؛ السلمي، 2008، ص239؛ مرعي، 2001، ص32؛ المرسي، 2006، ص460؛ أبو شيخة، 2009، ص373؛ العزاوي، جواد، 2010، ص369؛ بلوط، 2002، ص397؛ عقيلي، 1998، ص276)⁽⁷⁶⁾

- 1- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها، فوجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، كما إن تحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة، هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء .
- 2- ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعد أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً .
- 3- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين بشكل دقيق.
- 4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام أساليب التقييم ونماذجه.
- 5- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية) فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- 7- تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
- 8- استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

9- إجراء التقييم من عدة مستويات وظيفية: يقوم التقييم أولاً على تقدير الشخص لفاعليته وأدائه ثم يستكمل بمقابلة التقييم مع الرئيس المباشر ثم تتولى الإدارة العليا مركز جهاز التقييم وهذا يتطلب تفعيل دور الإدارة وفهمها لمهامها لتنتقل من أداء دور المشرف والمراقب إلى دور الموجه والناصح الحقيقي لملاكها البشري.

10- إعلان النتائج يزيل الشك لدى المرؤوسين حول عدالة التقييم الذي تخلقه السرية.

11- أن يعتمد التقييم على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات حيث يسهل الرجوع إليها مرة أخرى.

12- شمول عناصر التقييم لكل من :

- 1) الإنتاج (كمية، وجوده، ووقت، وتكلفة) واحتمالات التقدم.
- 2) الشخصية (الصفات والخصائص).
- 3) السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته.

13- تعددية النماذج ومن ثم اختلاف عناصر التقييم طبقاً لنوع الوظيفة ومستوى العاملين الوظيفي.

14- توفير معلومات مرتدة مستمرة عن الأداء ونقص ذلك التغذية العكسية والتي غالباً ما تتم عن طريق مقابلة الأداء وفي هذا الإطار سنتناول بعض الموضوعات المتعلقة بمقابلة تقييم الأداء .

2.4 مقابلة تقييم الأداء: Performance Appraisal Interview

يرى (أبو شيخة، 2009، ص360)⁽⁷⁷⁾ إن اشتراك الموظف في مناقشة نتائج التقييم على قدر كبير من الأهمية إذ أنه (أي الموظف) يتعرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه. كما إن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل. كما يرى أبو شيخة إلى أن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف منها فحسب بل إن الرئيس أيضاً يتعلم من المناقشة وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييمه لأدائه. وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه.

وقد عرف (عقيلي، 2005، ص428)⁽⁷⁸⁾ مقابلة تقييم الأداء بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقيّم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً.

1.2.4 أنواع مقابلة الأداء :Types of Performance Appraisal Interview

يرى (عبد الحليم وآخرون، 1992، ص118 وما بعدها)⁽⁷⁹⁾ أن مقابلة التقييم على ثلاثة أنواع:

1. مقابلة الإخبار والإقناع (Tell & Sell) :

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً، وغالباً ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة

(حادثة الخبرة مثلاً)، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور.

2. مقابلة الإخبار والإنصات (Tell & Listen):

يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس، ويتلقى رد فعله وينصت له، ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء، ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس، ولامتصاص مشاعره السلبية، وتكون حماسته الذاتية للتطور والنمو محدودة.

3. مقابلة حل المشكلات (Problem Solving):

يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين، ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعاً إيجابياً بناءً من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته، وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استناداً إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

2.2.4 أهداف مقابلة تقييم الأداء The Objectives of Performance Appraisal Interview

تسعى مقابلة تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها وفقاً ل (Anderson,1993; Breugh,2004)، ثابت،(2001)⁽⁸⁰⁾:

1. إطلاع الموظف على مستوى أدائه خلال الفترة السابقة.
2. تمكين الموظف من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه.
3. وضع خطة لمعالجة أوجه القصور في أداء الموظف وتحديد الوسائل المتاحة لتطوير وتنمية قدراته ومهاراته.
4. مناقشة فرص التقدم الوظيفي للمرؤوسين واحتياجاتهم التدريبية خلال الفترة المقبلة.
5. الاستماع إلى وجهة نظر الموظف وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه، وتجاه زملاءه ورؤسائه، وظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام.
6. توفير جو من الصراحة ليعبر المرؤوس عما لديه من مقترحات وآراء، والتأكيد على مدى استعداد الرئيس لسماع ما يطرحه المرؤوس من وجهات نظر فيما يتعلق بأداء العمل.

3.2.4 فوائد مقابلة تقييم الأداء Benefits of Performance Appraisal Interview :

تمثل مقابلات تقييم الأداء التي قد يعقدها الرئيس المباشر مع المرؤوس أحد الأشكال أو القنوات المستخدمة لإبلاغ العاملين بمستويات الأداء وتبادل وجهات النظر حول الأسباب وفرص أو مجالات التحسين الممكنة وهذا ما أشار إليه (المرسي، 2006 ص448-449)⁽⁸¹⁾ فقد أوضح أنها تستهدف على وجه التحديد ما يلي:

- استعراض مجالات التحسين الممكنة ونقاط القوة والضعف في الأداء.
- التعرف على المعوقات التي تعترض سير العمل وتقدم الموظف، ومدى مسؤوليته عنها.
- عرض البدائل الممكنة للتغلب على مشكلات الأداء وتحسينه.

- إعداد خطة عمل لتنمية الفرد، والتي قد تشمل الالتحاق ببرامج التدريب أو التنمية، تفويض بعض السلطات، إعداد بعض المشروعات الخاصة...

4.2.4 مشاكل مقابلة تقييم الأداء **Problems of Performance Appraisal Interview**

أثبتت التجارب العملية أن هناك عدة مشاكل تواجه الرؤساء عند إجراء المقابلة وقد لخصها (أشكناني، 2005، ص 37؛ أبو فخر، ثابت، 2000، ص 228)⁽⁸²⁾ بما يلي:

1) ينظر المرؤوس إلى النقد الموجه له من رئيسه على أنه إنقاص لشخصيته وإضعاف لمركزه الوظيفي وتهديد لأمنه واستقراره في العمل، مما يولد مناخاً سلبياً يجعل من الصعب على المرؤوس الاستفادة من المقابلة في تصحيح أخطائه، بل يلجأ إلى الوسائل الدفاعية مما يؤثر سلباً على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

2) من الصعب على الرؤساء تغيير سلوكيات بعض العاملين، خاصة من كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة أو الذين يعانون من بعض العوامل الشخصية والنفسية.

3) اعتقاد بعض الرؤساء بأن علاج مشاكل العاملين لا يدخل في صميم عملهم، وأن مهامهم تنصب فقط على تقييم أداء العاملين خلال الفترة الماضية .

4) يفتقر بعض الرؤساء إلى المهارات المطلوبة لإنجاح المقابلة وهذا ما يعود إلى الصفات الشخصية السلبية في الرئيس و إلى نقص المهارات والمعارف المتعلقة بفن التواصل وفن التأثير على الآخرين.

5) يلجأ بعض الرؤساء إلى وضع تقدير أكثر مما يستحقه الموظف للهروب من المواجهة أثناء مقابلة الأداء مما يؤثر على موضوعية عملية تقييم الأداء.

6) ينشغل الكثير من الرؤساء والمرؤوسين -بعد انتهاء المقابلة - ولمدة طويلة في التبرير والدفاع عن أنفسهم مما يؤدي إلى توتر جو العمل وفقدان الثقة في نظام التقييم وضعف العلاقات الوظيفية بين الرئيس والمرؤوسين.

7) تعتمد مقابلات تقييم الأداء على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي ستستغرقه المقابلة بالنسبة للرئيس والمرؤوس، والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة.

5.2.4 خطوات مقابلة التقييم الفعالة **Steps of Efficient Performance Appraisal Interview**

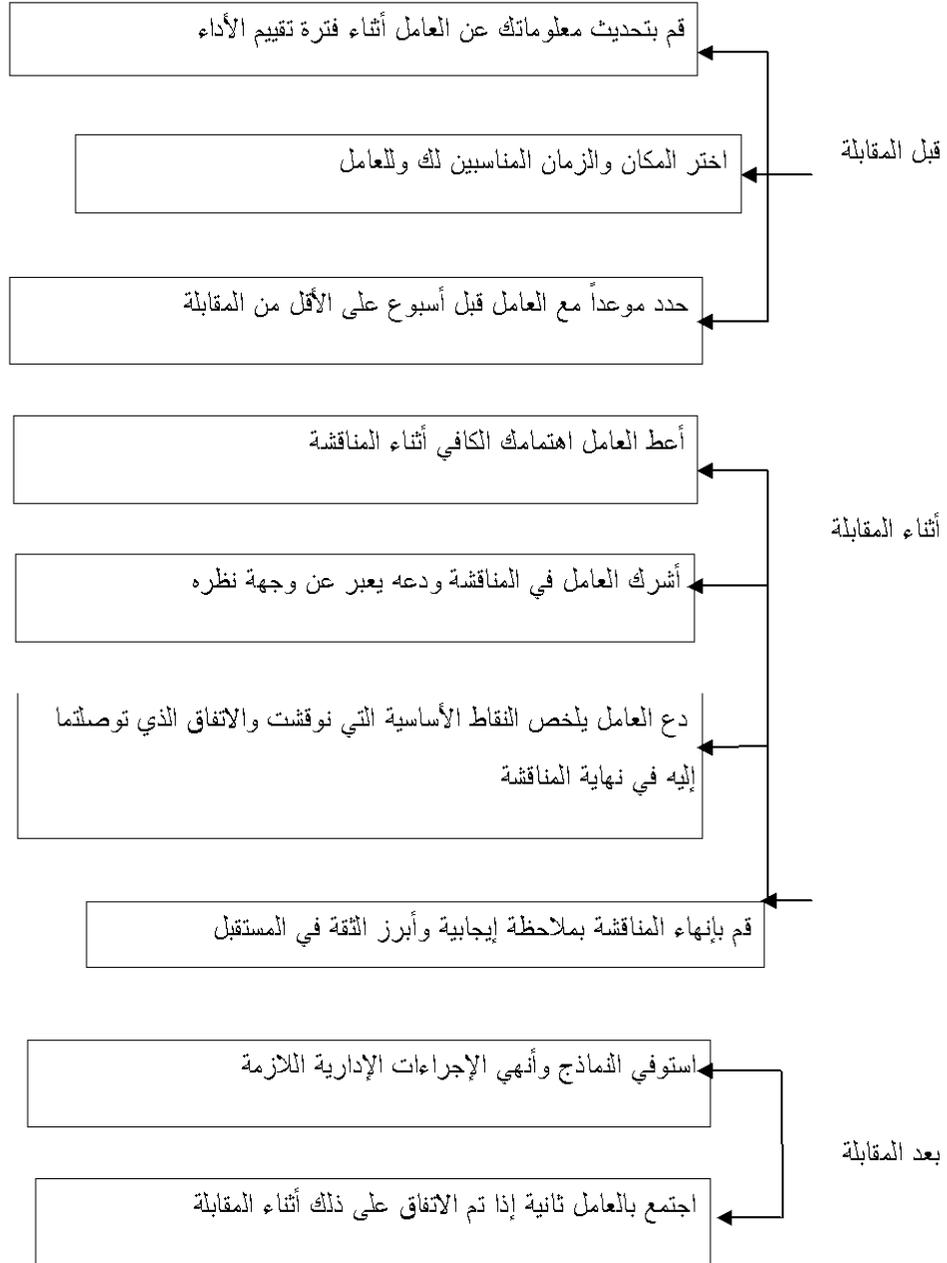
حدد (أشكناني، 2005، ص 38)⁽⁸³⁾ خطوات مقابلة التقييم الفعالة كالتالي:

- 1- توضيح الهدف من المقابلة وهو مساعدة العامل على تحسين الأداء.
- 2- التعبير عن تقدير جهد المرؤوس.
- 3- عرض تقرير تقييم الأداء مع توضيح نقاط الضعف والقوة.
- 4- تحديد النتائج المتوقعة تحقيقها .
- 5- الاستفسار عن أسباب عدم تحقيق ما هو متوقع.
- 6- إفساح المجال أمام المرؤوس لعرض مقترحاته حول إمكانيات تحسين الأداء.

7- الاشتراك مع المرؤوس في وضع خطة تحسين وتنمية أدائه.

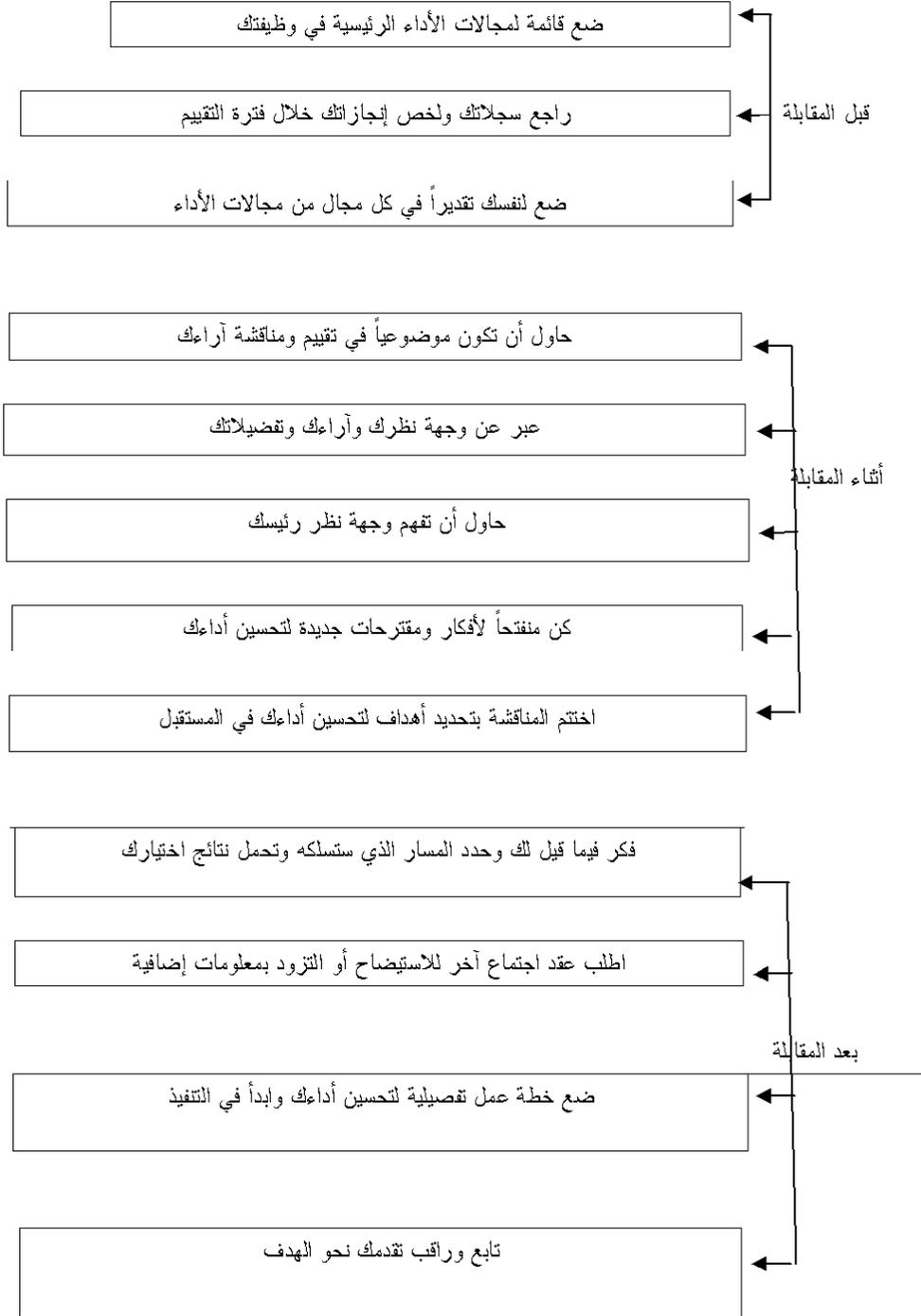
ولكي يتمكن الرئيس من إنجاز مقابلة أداء فعالة فينصح (أبوفخرة، ثابت، 2000، ص224) ⁽⁸⁴⁾ بإتباع الإرشادات التالية:

الشكل رقم (5) إرشادات ليتمكن الرئيس من إنجاز مقابلة أداء فعالة



كما يفضل (أبوفخرة، ثابت، 2000، ص227) ⁽⁸⁵⁾ اتباع مجموعة من الخطوات لكي يشارك المرؤوس في مقابلة تقييم فعالة وهي كالتالي:

الشكل رقم(6) خطوات مشاركة المرؤوس في مقابلة تقييم فعالة



المصدر: (أبو فخرة، ثابت، 2000، ص 227)

خلاصة الشكليات السابقين تبين أهمية التحضير للمقابلة من قبل كل من الرئيس والمرؤوس بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ المناسب لفتح أبواب النقاش بين الرئيس والمرؤوس حول إيجابيات وسلبيات الأداء ومدخل تحسينه ولا تتوقف المقابلة عند هذا الحد بل إن مقابلة الأداء الفعالة قد تتطلب الاجتماع بالمرؤوس ثانية إذا ما تم الاتفاق على ذلك أو لتزويده بمعلومات إضافية وتمتد لمتابعة ومراقبة تقدمه نحو الهدف المحدد وذلك للوصول إلى مقابلة تقييم أداء مفيدة ومساعدة في تطوير الأداء وتحسينه.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل يمكن ملاحظة ما يلي:

- إن تقييم الأداء بوصفه نظاماً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وبيئة محيطة
- نظام التقييم مجموعة من المحددات يمكن إيجازها في: تاريخ وثقافة المؤسسة، حجم وقطاع المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية، أسلوب الإدارة العامة السائد، أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة.
- تصنف طرق تقييم الأداء إلى:
 - الطرق التقليدية: وتتضمن طرق (الترتيب، المقارنة المزدوجة، التوزيع الإجباري)
 - الطرق الحديثة : وتتضمن طرق (قوائم المراجعة، التقرير، التقييم البياني، الأحداث الحرجة، الإختيار الإجباري، معايير الإنتاج، الإدارة بالأهداف، مدخل إدارة الجودة الشاملة)
- يعترض تقييم الأداء مجموعة من المشكلات أبرزها: صعوبة تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء، مقاومة العاملين لتقييم الأداء ، عدم وضوح الهدف من تقييم الأداء، عدم موضوعية المقيّم ...
- لتجاوز المشكلات السابقة يمكن اعتماد مجموعة من المقومات التي تؤسس لنظام تقييم أداء فعال مبني على مجموعة من الأسس أبرزها: تدريب المقيمين، وضع أهداف ومجالات واضحة ومحددة لتقييم الأداء، تكرار التقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء في السنة، التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها، شمولية التقييم لجميع المستويات الوظيفية، تعددية النماذج، توفير معلومات مرتدة مستمرة عن الأداء.....
- تعتبر مقابلة تقييم الأداء مقوم هام ورئيسي من مقومات نظام تقييم الأداء الفعال وتعرف على أنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقيّم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً.
- هذه المقابلة على أنواع وهي:مقابلة إخبار وإقناع، مقابلة إخبار وإنصات، مقابلة حل المشكلات.
- ولمقابلة التقييم مجموعة من الفوائد نذكر منها: استعراض مجالات التحسين الممكنة ونقاط القوة والضعف في الأداء، والتعرف على المعوقات التي تعترض سير العمل وتقديم الموظف، ومدى مسؤوليته عنها.
- تعترض مقابلة التقييم مجموعة من المشكلات كنظرة المرؤوس إلى النقد الموجه له من رئيسه على أنه إنقاص لشخصيته وإضعاف لمركزه الوظيفي وتهديد لأمنه واستقراره في العمل، واعتقاد بعض الرؤساء بأن علاج مشاكل العاملين لا يدخل في صميم عملهم، وأن مهامهم تنصب فقط على تقييم أداء العاملين خلال الفترة الماضية ،و افتقار بعضهم إلى المهارات المطلوبة لإنجاح المقابلة وهذا ما يعود إلى الصفات الشخصية السلبية في الرئيس و إلى نقص المهارات والمعارف المتعلقة بفن التواصل وفن التأثير على الآخرين...بالإضافة إلى مشكلات أخرى قد تعترض مقابلة التقييم وهذا ما يفرض إتباع مجموعة من الخطوات لتفعيل المقابلة وتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي: توضيح الهدف من المقابلة وهو مساعدة العامل على تحسين الأداء، التعبير عن تقدير جهد المرؤوس، عرض تقرير تقييم الأداء مع توضيح نقاط الضعف والقوة، تحديد النتائج المتوقع تحقيقها، الاستفسار عن أسباب عدم تحقيق ما هو متوقع،إفساح المجال أمام المرؤوس لعرض مقترحاته حول إمكانيات تحسين الأداء، والاشتراك مع المرؤوس في وضع خطة تحسين أدائه وتمييزه.

مواش الفصل الثالث:

- 1- أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2002.
- 2- ملدعون ، عيسى ؛ زاهر، تيسير؛ ديوب، أيمن ؛ التزه، بسام ؛ ناصر، فداء. إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.
- 3- مصطفى، أحمد سيد .إدارة الموارد البشرية -منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2000.
- 4- مرعي، محمد مرعي. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- 5- Sakharkar ,B.M ,Principles of Hospital administration and Planning ,Jaypee brothers, New Delhi ,India, 1998.
- 6- البكري، ثامر ياسر. إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 7- البكري، ثامر ياسر، 2005، مرجع سبق ذكره.
- 8- ملدعون ، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 9- بلوط، حسن ابراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت ،لبنان، 2002 .
- 10- أشكناني، محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، الكويت، 2005.
- 11- ملدعون ، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 12- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 13- زويلف، مهدي حسن . إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- مرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 15- ملدعون ، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 16- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 17- Anthony , William P., and Others , 1999. Op cit.
- 18- Anthony , William P., and Others , Human Resource Management ,USA , Harcourt Brace and Company, 1999.
- 19- ملدعون ، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 20- نوري ، منير ؛ كورتل، فريد . إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 21- Walker, J, Outside Organizations Appraisal Arrangement : ASurvey of 23 Organizations , London : Management and Personnel Office , 1983.
- 22- عبد الوهاب ، سمير ؛ البرادعي، ليلى، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 23- عبد الوهاب ، سمير ؛ البرادعي، ليلى، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 24- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.

- 25- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 26- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 27- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 28- مرسي، جمال الدين محمد، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 29- Wolf, W,B, *The Management of Personnel* ,Wadworth Publishing ,CO., San Francisco,1961
- 30- بلوط، حسن ابراهيم، 2002. مرجع سبق ذكره.
- 31- أشكاني، محمد ابراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.
- 32- ملدعون، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 33- Klinger, D. and Nalbandian, J, *Public Personnel Management :Contexts and Strategies*, Second Edition. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall. 1985.
- 34- زوينف، مهدي حسن، 2009. مرجع سبق ذكره.
- 35- زوينف، مهدي حسن، 2009. مرجع سبق ذكره.
- 36- الكلالدة، طاهر محمود، 2011. مرجع سبق ذكره.
- 37- الكلالدة، طاهر محمود، 2011. مرجع سبق ذكره.
- 38- الكلالدة، طاهر محمود، 2011. مرجع سبق ذكره.
- 39- Drucker, p., *The practice of Management*, London, Heinemann, 1954.
- 40- Humble, j., *Management by Objectives in Action* , N.y: McGraw- hill Co., 1970
- 41- ملدعون، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 42- ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 43- أبو فخر، نادية ؛ ثابت، زهير . الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، كلية التجارة -التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
- 44- ديسلر، جاري، 2003. مرجع سبق ذكره.
- 45- ملدعون، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 46- أبو فخر، نادية ؛ ثابت، زهير ، 2000. مرجع سبق ذكره.
- 47- البكري، سونيا محمد. *إدارة الجودة الكلية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 48- الدرادكة، مأمون سليمان. *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
- 49- مرسي، جمال الدين محمد، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 50- مرسي، جمال الدين محمد، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 51- Sultani ,Ebrahim,., *Conflict between theory and Practice:TQM and Performance Appraisal*, International, *Journal of Quality&Reliability Management*, Vol.22, No.8, 2005, pp796-818.
- 52- Prince, J.B. *Building Performance Appraisal Systems consistent with TQM practices in Knouse, s,b.(ed.) Human Resources Management Perspectives on TQM, concepts and practices* ,ASQC Quality press, Miwaukee, WI, 1996, pp43-56.
- 53- Prince, J.B, 1996, pp43-56. Op cit.
- 54- أبو فخر، نادية ؛ ثابت، زهير ، 2000. مرجع سبق ذكره.
- 55- ملدعون، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.

- 56- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 57- مرعي، محمد مرعي. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- 58- Chruden H.J., and Sherman, A.W. *personnel management*, south western publishing, chicago, 1959.
- 59- مصطفى، أحمد سيد، 2000. مرجع سبق ذكره.
- 60- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 61- مصطفى، أحمد سيد، 2000. مرجع سبق ذكره.
- 62- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 63- عبد الوهاب، سمير؛ البرادعي، ليلي، 2006. مرجع سبق ذكره.
- 64- أشكناني، محمد إبراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.
- 65- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 66- أشكناني، محمد إبراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.
- 67- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 68- مخيمر عبد العزيز؛ الطعمنة، محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 69- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، 2008.
- 70- Ahmad ,Rusli; Ali ,Nur Azman, Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service ,The International Journal of Public Sector Management Vol. 17, No. 1, 2004, pp48-64.
- 71- عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 72- ملدعون، عيسى وآخرون، 2010-2011، مرجع سبق ذكره.
- 73- أشكناني، محمد إبراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.
- 74- أشكناني، محمد إبراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.
- 75- Siegel, G.B; and Myrtle, R.C, *Public Personnel Administration: Concepts and Practiices*, University Press of America. 1995.
- 76- راجع:
- أبو فخر، نادية؛ ثابت، زهير، 2000. مرجع سبق ذكره.
 - السلمي، علي، 2008. مرجع سبق ذكره.
 - مرعي، محمد مرعي، 2001. مرجع سبق ذكره.
 - مرسي، جمال الدين محمد، 2006. مرجع سبق ذكره.
 - أبو شيخة، نادر أحمد، 2009. مرجع سبق ذكره.
 - العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 - بلوط، حسن إبراهيم، 2002. مرجع سبق ذكره.
 - عقيلي، عمر وصفي، 1998. مرجع سبق ذكره.
- 77- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

78- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

79- عبد الحليم، أحمد وآخرون . تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية للإدارية ، عمان، الأردن، 1999 .

80- Review:

- Anderson, G.C, **Managing Performance Appraisal Systems**, Uneversity of Strathclyde Business School / HMSO,1993.

- Breugh, J.A, **Job Feedback: Giving and Using Feedback for Performance Improvement** , the Academy of Management Review, **Academy of Management** (Vol.29), Iss:3, (2nd ed), USA, 2004.

- ثابت، زهير. كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

81- مرسي، جمال الدين محمد، 2006. مرجع سبق ذكره.

82- راجع:

- أشكناني، محمد ابراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.

- أبو فخر، نادية ؛ ثابت، زهير، 2000. مرجع سبق ذكره.

83- أشكناني، محمد ابراهيم، 2005. مرجع سبق ذكره.

84- أبو فخر، نادية ؛ ثابت، زهير، 2000. مرجع سبق ذكره.

85- أبو فخر، نادية ؛ ثابت، زهير، 2000. مرجع سبق ذكره.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري

ويتضمن:

المبحث الأول: مفهوم المشفى :

- 1- تعريف المشفى .
- 2- تصنيف المشافي .
- 3- الوظائف الأساسية للمشفى.

المبحث الثاني: لمحة عن المشافي العامة في محافظتي اللاذقية وطرطوس.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

- i. مجتمع وعينة البحث.
- ii. تصميم أداة الدراسة.
- iii. كيفية قياس المتغيرات.
- iv. قياس الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة.
- v. دراسة وصفية لواقع تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- vi. اختبار صحة الفروض.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات:

1. نتائج الدراسة.
2. النموذج المقترح.
3. التوصيات.

مقدمة:

يعدّ المشفى المحور التنظيمي لنظام الرعاية الصحية والمكان المؤدي لتوصيل رعاية المريض ،وهذا ما يتطلب سعي المشفى إلى تطبيق كل ما يساهم في كسب رضا الزبون(المريض) الذي يعدّ العنصر الأكثر أهمية في المشفى، وذلك عن طريق استحواذ كل ما هو جديد سواء في مجال الطب أو في التكنولوجيا، بالإضافة إلى تأمين كادر قادر على تقديم الخدمة ذات الجودة المطلوبة، والمدرّب على التعامل بأفضل الطرق مع المريض وأقربائه و فئات المجتمع كافةً، بالشكل الذي يمكن المشفى من تحسين مستوى خدماته وتقديم أفضلها، ومن ثمّ تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع على حد سواء.

في هذا الفصل سنتناول مواضيع متعلقة بالمشفى بشكل عام من حيث المفهوم،الأهداف، التصنيف، لنقدم بعد ذلك لمحة عامة عن المشافي محل الدراسة، ثم نقوم بعد ذلك باختبار فروض البحث تمهيداً للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات واقتراح نموذج متطور لتقييم العاملين في المشافي العامة .

المبحث الأول مفهوم المشفى Concept of Hospital:

يمثل المشفى إحدى المنظمات والمؤسسات المختصة بتقديم العلاج والرعاية الطبية للمرضى وتقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالمستوى الصحي إلى أعلى مستوى ممكن، ولم يعد دور المشفى مقتصرًا عند هذا الحد بل يمتد إلى تدريب العاملين القطاع الصحي والقيام بأعمال البحوث في المجالات الصحية والطبية، وقد عد (الحاج، 2010) (1) المشفى بأنه هو العمود الفقري لأي نظام صحي، وذلك لقدرته على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية وهو ما تعجز عن تقديمه أي مؤسسة صحية أخرى كالوحدات الصحية، الأقسام الاستعجالية وغيرها، فالمشفى هو المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج ومكان العمل المفضل للطبيب وباقي القوى العاملة الاستشفائية الأخرى كما يعدّ الواجهة الحضارية التي تبرز تقدم البلد الصحي والعلمي والاجتماعي.

1.1 تعريف المشفى: Definition of Hospital

يرى (مذكور، 1998، ص17) (2) أن المشفى بما يملكه من موارد مادية وبشرية يعدّ المكان الأول الذي يفكر فيه الإنسان حينما يحتاج للرعاية الطبية فهو القلب المهني والاقتصادي للممارسة الطبية والمطبق للخدمة والتكنولوجيا الطبية بصفة مستمرة.

ونقلًا عن (فرحان، 1999، ص6) (3) فقد عرفت الجمعية الأمريكية للمشافي المشفى على أنه "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للنامة وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين"

كما عرفت منظمة الصحة العالمية (WHO) المشفى على أنه "ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الصحي ووظيفته توفير العناية الصحية الكاملة لجميع أفراد المجتمع سواء كانت علاجية أو وقائية، كما تعد المشفى مركزاً لتدريب العاملين في الحقل الطبي والصحي وكذلك مركزاً لتدريب العاملين في الحقل الطبي والصحي وكذلك مركزاً للأبحاث الطبية والاجتماعية فضلاً عن عده مركزاً لإعادة تأهيل المرضى الراقدين وكذلك المراجعين للعيادات الخارجية" (البكري، 2005، ص23) (4).

من جهته ينظر (البكري، 2005، ص22) (5) إلى المشفى على أساس كونه نظاماً مفتوحاً لأنه يعتمد على المجتمع ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وبكل ظروفها وانطلاقاً من نظرية النظم فيرى البكري أن المشفى نظام شامل يتكون من مجموعة من الكوادر البشرية التخصصية والمعدات والأجهزة والمصنفة على أساس الأقسام أو المهام التي كل واحدة منها تمثل بحد ذاتها نظاماً يتكون منه بالوقت نفسه أنظمة فرعية أخرى Sub-System تتصلع بواجبات ومسؤوليات مختلفة عن بعضها البعض.

بعد استعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف المشفى بأنه:

نظام مفتوح يحتوي على مجموعة من الموارد المادية والبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بشكل تبادلي بهدف تحقيق أهداف المشفى المتمثلة في توصيل الرعاية الصحية للمجتمع، تدريب العاملين في القطاع الصحي، وكذلك إجراء البحوث الاجتماعية والطبية.

2.1 تصنيف المشافي Hospital Classification

بالعودة إلى (حريستاني، 1990، ص16؛ مذكور، 1998، ص26؛ المصري، 1998، ص36) (6) فيمكن تقسيم الأنواع المختلفة للمشافي وفق التقسيمات التالية:

1- وفقاً للناحية الإكلينيكية (Clinical Classification) أو لنوع الخدمة:

وتقسم المشافي وفق هذه الناحية إلى نوعين :

- مشفى عام General Hospital: تتوفر فيه جميع الخدمات الإكلينيكية لتشخيص مختلف الحالات المرضية ومعالجتها.
 - مشفى متخصص Specialized Hospital: تتوفر فيه خدمات إكلينيكية لمعالجة حالات مرضية معينة حيث تقدم الرعاية لمعالجة أمراض محددة أو لمجموعات معينة من السكان مثل مشفى الأطفال، مشفى الأمراض النفسية، مشفى النساء والتوليد.
- 2- من ناحية الحجم والموقع Site and Size Classification:

يمكن تصنيف المشافي حسب الحجم والموقع إلى :

- المشافي المحلية الصغيرة Local Hospital: وتخدم تجمعات سكنية صغيرة ولا تتجاوز سعتها السريرية أكثر من 100 سرير ، أهم خدماتها : خدمات الأمراض الباطنية، خدمات الجراحة، خدمات رعاية الطفولة والأمومة.
 - المشافي المركزية District Hospital: تخدم تجمعات سكنية متوسطة كضواحي المدن وتتراوح سعتها السريرية بين (100-500) سرير غالباً ما تتوفر فيه كافة الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة الحالات المرضية المختلفة لذا يمكن اعتبارها بمثابة مشاف عامة.
 - مشافي المناطق Regional Hospital: تخدم منطقة صحية بأكملها وعادة ما تحوي خدمات تخصصية لا تستطيع أغلب المشافي السابقة توفيرها.
- ومن الجدير بالذكر أن عدد أسرة المشفى يرتبط بالاحتياجات الصحية لأفراد المجتمع أي يتزايد ويتناقص وفقاً لاحتياجات المجتمع الفعلية من هذه الأسرة.

3- من ناحية متوسط الإقامة Length of Stay:

يمكن تصنيف المشافي وفقاً لمتوسط فترة الإقامة إلى :

- مشفى ذي فترة إقامة طويلة Long-Term Hospital وتكون فترة الإقامة فيه أكثر من ثلاثين يوماً وتتراوح بين 3-6 شهور مثل مشفى الأمراض النفسية.
- مشفى ذي فترة إقامة قصيرة Short-Term Hospital: ويكون متوسط فترة الإقامة فيها أقل من ثلاثين يوماً ومن أمثلتها غالبية المشافي العامة ومشافي الأطفال.

4- من ناحية الإشراف والملكية Form of Ownership:

يمكن تقسيم المشافي وفقاً لنوع الإشراف والملكية إلى:

أ- مشاف حكومية Governmental Hospital.

ب- مشاف خاصة Private Hospital

أ- المشافي الحكومية:

- وهي المشافي التي تملكها الهيئات الرسمية ، ينظمها قانون المشافي ولها قواعد خاصة بها تراعيها وزارة الصحة وهيئاتها وهي بدورها تقسم إلى:
- مشاف حكومية تتيح خدماتها لجميع المواطنين مثل المشافي التابعة لوزارة الصحة .ونذكر مثلاً عليها المشافي العامة محل الدراسة.
 - مشاف حكومية تتيح خدماتها لفئات محددة من المواطنين كالمشافي العسكرية.
 - مشاف جامعية تلحق بكليات الطب وتعتبر من منشآت الجامعة التابعة لوزارة التعليم العالي.

يديرها أعضاء هيئات التدريس بكليات الطب والكليات الجامعية، هذه المشافي تستقبل حالات مختلفة لعلاجها وتعتبر الجانب العملي من الدراسة في كلية الطب حيث يشاهد الطلاب على أرض الواقع الحالات والأمراض والإصابات التي يقوم بعلاجها أعضاء هيئة التدريس .

ب- المشافي الخاصة وهي المشافي غير الحكومية والتي يملكها الأفراد والهيئات الخاصة أو الجمعيات الخاصة وتقسم إلى:

• مشاف ذات طابع ربحي Profit Hospital: وهي المشافي التي يملكها شخص أو شركة أو هيئة بهدف تحقيق مكاسب ربحية من الخدمات المقدمة.

• مشاف غير هادفة للربح Non-profit Hospital: هذه المشافي لها نفس خصائص المشافي ذات الطابع الربحي إلا أن الهدف من إنشائها هو المساهمة في تقديم خدمة اجتماعية لأفراد المجتمع حيث تصرف الأموال المحصلة من المرضى على تطوير المشفى وتطوير خدماته فالعلاج ليس مجاناً وإنما تقدم خدماته بأجور زهيدة ، كما يحصل على تبرعات وهبات من جهات مختلفة كالجمعيات الخيرية الإسلامية.

5- وفقاً لجودة الرعاية الطبية المقدمة :

وفقاً لهذا العامل تقسم المشافي إلى:

• مشاف معتمدة Accredited Hospital:

وهي المشافي المعترف بجودة خدماتها من قبل هيئات استشارية علمية متخصصة حيث يتم اعتماد المشفى بعد امتثاله للضوابط والشروط الموضوعية من الهيئات المتخصصة.

• مشاف غير معتمدة Non-Accredited Hospital:

هذا النوع من المشافي لا يمثل للضوابط والشروط الموضوعية من قبل هيئات الاعتماد المتخصصة بتقويم ممارسات المشافي الطبية.

كما توجد مقاييس أخرى لتقسيم المشافي مثل:

- الجنس Sex: كما هو الحال بالنسبة للمشافي النسائية المتخصصة بالولادة ، كما توجد مشاف تقدم خدماتها لكلا الجنسين الذكور والإناث.

- عمر المريض Patient Age: كما هو الحال بالنسبة لمشافي الأطفال التي غالباً ما تكون دون سن الـ 12 ومشاف أخرى تكون مخصصة لكبار العجزة.

أما في الجمهورية العربية السورية ووفقاً للقرار رقم 65/ت الصادر عن وزارة الصحة بتاريخ 2010/12/8 (7) فقد نصت المادة الأولى منه على تصنيف المشافي وفقاً لجودة العمل الطبي وتنظيمه وأمان الإجراءات وشروط السلامة للمريض وللمجتمع وبما يتوافق مع غاية الاستشفاء وهي الحصول على الرعاية الصحية النموذجية والأمنة وذلك باستعمال أربعة قواعد هي:

1. رعاية المريض.

2. سلامة وأمان المريض.

3. التنظيم الإداري.

4. الخدمات المجتمعية.

كما نصت المادة الثانية منه على المعايير التي تعتمدها كل قاعدة وذلك لاكتساب نقاط التصنيف وذلك على النحو التالي:

النقاط	أ- معايير رعاية المريض	أولاً
5	المباشرة بالرعاية	1
15	استمرارية الرعاية	2
45	حقوق المريض	3
25	المختبرات	4
20	الأنسعة	5
15	الرعاية التغذوية	6
15	الرعاية المتعلقة بالألم	7
30	العناية الخاصة بمرضى الطوارئ	8
25	معايير تقييم المرضى	9
15	الحالات ذات الخطورة	10
50	معايير التخدير والإنعاش	11
50	معايير الجراحة	12
55	الصيدلية واستعمال الدواء	13
20	استخدام الدم ومشتقاته	14
	ب- معايير السلامة وأمان المريض	ثانياً
90	تصميم المؤسسة	1
40	التطهير والتعقيم	2
50	أمان المريض	3
25	أمان الأفراد: المراجعين والعاملين.	4
50	السلامة البيئية.	5
15	برنامج الصحة والسلامة المهنية	6
80	التحكم في انتشار العدوى	7
	أ- معايير التنظيم الإداري	ثالثاً
5	الإدارة العليا	1
10	قيادة المؤسسة	2
15	نظم إدارة المعلومات	3
75	إدارة السجلات الطبية	4
50	إدارة الجودة	5
10	طاقم الأطباء	6
25	طاقم التمريض	7
30	إدارة الموارد البشرية	8
5	التعليم والتدريب المستمر	9
25	المطبخ (إدارة التغذية والإطعام)	10
20	الفندقة (خدمات الغرف)	11
15	الغسيل	12
15	الصيانة	13
5	المكتبة	14
5	وحدة الإحصاء	15
20	الإدارة المالية	16

رابعاً	أ- معايير الخدمات المجتمعية	
1	إشراك المجتمع	1
2	التعرف إلى المجتمع	1
3	معايير التوعية الصحية	4
4	التعاون مع الجهات ذات العلاقة بالصحة	1
5	الدراسات الميدانية والبحوث	2
6	برامج تعزيز الصحة	1
	مجموع المعايير	مجموع النقاط
		1075

كما حددت المادة الثالثة من القرار نفسه ما يلي:

يستفاد من مجموع النقاط التي تنتج عن التقييم لتحديد التصنيف وفق ما يلي:

(400) نقطة وما دون ،غير مؤهل وينذر المشفى بالإغلاق ما لم يتلاف النقص الفني خلال ثلاثة أشهر.

من (401) إلى(600)تصنف درجة رابعة.

من(601) إلى(700)تصنف درجة ثالثة.

من(701)إلى(800) تصنف درجة ثانية.

من(801) إلى (900) تصنف درجة اولى.

أكثر من (900) نقطة تصنف درجة ممتازة.

3.1 الوظائف الأساسية للمشفى Basic Functions of Hospital

لخص (حرساني،1990،ص38-41)⁽⁸⁾ الوظائف الأساسية للمشافي بما يلي:

1- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية للمريض .

2- تعليم العاملين في المجالات الطبية والتمريضية والعلوم الطبية المساعدة وتدريبهم.

3- تعزيز البحوث في مجال العلوم الطبية والعلوم الأخرى ذات العلاقة بالصحة .

4- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية للنهوض بصحة المجتمع.

أما (مخيمر،الطعامنة،2003، ص6)⁽⁹⁾ فقد أوجزا وظائف المشفى الأساسية في ثلاث وظائف :

1- الرعاية الطبية والصحية.

2- التعليم والتدريب.

3- إجراء البحوث الطبية والاجتماعية.

المبحث الثاني: لمحة عن المشافي العامة محل الدراسة:

1- الهيئة العامة لمشفى الباسل بطرطوس⁽¹⁰⁾:

يقع مشفى الباسل جنوب شرق مدينة طرطوس تم افتتاحه وبدأ العمل به نهاية 1995 ويعد هيئة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والحقوقي، يهدف المشفى إلى توفير العناية الطبية التشخيصية والعلاجية لمراجعيها ، توفير التدريب للأطباء المقيمين وطلاب المعاهد المتوسطة وطلاب التمريض في مجال اختصاصه والقيام بالبحوث الطبية ذات الصلة باختصاص المشفى.

إضافة إلى تدريب الأطباء و الأطباء المقيمين تقدم الهيئة العامة لمشفى الباسل بطرطوس مختلف أنواع الخدمات الطبية العلاجية والاستشفائية لمرضى محافظة طرطوس وشمال لبنان ومرضى المحافظات الأخرى خاصة حمص وحماة عبر أقسامها المختلفة من جراحة عامة وتنظيرية، داخلية، أشعة ورنين مغناطيسي، حروق، أطفال، عناية قلبية وإسعافية، إسعاف، عيادات خارجية وقسم جراحة القلب الذي تم افتتاحه عام 2010 ويتضمن قسم عمليات، غرفة قنطرة ، جناح مرضى ، صيدلية، غرفة معالجة فيزيائية، ومخبر مجهز بأحدث الأجهزة لإجراء كافة التحاليل التي يحتاجها مريض القلب .

2- المشفى الوطني باللاذقية⁽¹¹⁾:

تأسس مشفى اللاذقية الوطني علم 1950 وهو المشفى المركزي في محافظة اللاذقية وتنظيمه المرتكز على كون المريض هو مركز الرعاية الأساسي منح المشفى سمعة طبية في مجال الخدمات الطبية وبشكل خاص في مجال الطوارئ.

إضافة لكون المشفى مركزاً معروفاً لتدريب الأطباء والمقيمين فهو مركز بحث سريري وخاصة لحالات الطوارئ ونظام المعلومات في المشفى (انترانيت) جعل من المشفى مركزاً موثقاً للبحث السريري. يقدم المشفى جميع الخدمات المتعلقة بمجال الاستشفاء وخدمات الطوارئ والجراحات المختلفة بما فيها الجراحة التنظيرية وجراحة الأعصاب، ويقدم عناية خاصة للمرضى ذوي الأمراض عالية الخطورة والمعقدة من جميع أنحاء المحافظة.

3- الهيئة العامة لمشفى بانياس الوطني⁽¹²⁾:

يقع الهيئة العامة لمشفى بانياس في الجهة الشمالية الغربية لمدينة بانياس، تأسس عام 2005 وتحول إلى هيئة مستقلة بموجب المرسوم الجمهوري عام 2010 ويقدم خدمات طبية علاجية مختلفة عبر أقسامه الطبية المختلفة كالجراحة (رجال ونساء وعمليات عامة)، الأشعة، الداخلية، الأطفال، الكلية الصناعية، العناية المشددة، العيادات الخارجية والإسعاف... بالإضافة إلى تقديم التدريب للأطباء المقيمين والفنيين بالاختصاصات المختلفة.

4- مشفى الشهيد إبراهيم نعامة بجبلة⁽¹³⁾:

تأسس مشفى الشهيد إبراهيم نعامة بجبلة عام 1973 وهو مشفى مستقل جزئياً يقدم فيه جميع الخدمات المتعلقة بمجال الاستشفاء وخدمات الطوارئ وخاصة حوادث الطرق كما يقدم عناية طبية عالية في العناية

المشددة والجراحة العظمية والجراحة التنظيرية والعامية والعينية وجراحة الأذن والأنف والحنجرة. وتقدم خدماته الطبية (العلاجية والوقائية) لكل سكان منطقة جبلة وريفها ولجميع الموجودين على الأراضي السورية.

يعد مشفى إبراهيم نعامه مركزاً تدريبياً للأطباء المقيمين والفنيين بجميع الاختصاصات ويلتزم بوضع كل الجهود في تقديم أفضل العناية والعلاج للمرضى كما يلتزم ببيان حقوق المريض والعمل على تأمينها وتأمين رعاية طبية آمنة ودقيقة للمرضى.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

1.3 مجتمع وعينة البحث:

a. مجتمع البحث:

تم اختيار مجتمع البحث المكون من العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري حيث يبين الجدول التالي المشافي العامة وعدد العاملين فيها في كل من محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً لتقرير شهر نيسان الإحصائي لعام 2012:

جدول رقم (5) عدد العاملين في المشافي العامة في محافظتي اللاذقية وطرطوس

المشفى	المحافظة	عدد العاملين
مشفى الوطني	اللاذقية	877
مشفى الباسل	اللاذقية	715
مشفى الشهيد ابراهيم نعامة بجيلة	اللاذقية	801
مشفى الحفة	اللاذقية	متوقف عن العمل
مشفى الباسل	طرطوس	2653
مشفى بانياس	طرطوس	760
مشفى الدريكيش	طرطوس	590
مشفى القدموس	طرطوس	463
دار التوليد	طرطوس	549

المصدر : وزارة الصحة-مديرية التخطيط والتعاون الدولي-2012

وقد تم اختيار المشافي ذات عدد العاملين الأكبر في كل من الريف والمدينة في كلا المحافظتين وعليه فقد تم انتقاء المشافي العامة التالية:

وهي مشفى الباسل بطرطوس ومشفى بانياس الوطني في محافظة طرطوس، مشفى الشهيد ابراهيم نعامة والمشفى الوطني في محافظة اللاذقية.

ووفق دراسة استطلاعية شملت المشافي محل الدراسة تم احتساب عدد الإشرافيين مقابل عدد التنفيذيين وفق الجدول التالي

جدول رقم (6) عدد العاملين الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة

المشفى	الوطني باللاذقية	إبراهيم نعامة	بانياس الوطني	الباسل بطرطوس	الكادر
إشرافي	40	33	42	75	
تنفيذي	837	768	718	2578	
إجمالي	877	801	760	2653	

2-عينة البحث: تم انتقاء عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام ومن كواد المشفى المختلفة (طبية،فنية،تمريضية،إدارية) ممن يقومون بعملية التقييم (الإشرافيين) وممن يخضعون لعملية التقييم (العاملين التنفيذيين) .

فيما يتعلق بحجم عينة البحث فقد تم تحديد حجم العينة وفق قانون ستيفن ثومبسون⁽¹⁴⁾ لاحتساب حجم العينة العشوائية البسيطة:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1)*(d^2/z^2)] + p(1-p)}$$

حيث n حجم العينة، N حجم المجتمع، z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d نسبة الخطأ وتساوي 0.05، p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50
وقد طبق قانون العينة على مجموع مجتمع البحث من التنفيذيين والإشرافيين فكانت النتائج كما يلي:

$$358 = \frac{(0,50) 0,50 * 5091}{[(0,50)0,50 + ((1,96)^2 / (0,50)^2 * 1 - 5091)]} = n$$

بعد حساب حجم العينة تم احتساب حصة كل مشفى من المشافي محل الدراسة من العينة المدروسة كما يلي:

عدد العاملين في المشفى * حجم العينة

مجتمع البحث

$$62 = \frac{358 * 877}{5091}$$

وفق ذلك تكون العينة المدروسة في مشفى الوطني: $358 * 877 = 62$

$$56 = \frac{358 * 801}{5091}$$

العينة المدروسة في مشفى ابراهيم نعامه: $358 * 801 = 56$

$$53 = \frac{358 * 760}{5091}$$

العينة المدروسة في مشفى بانياس: $358 * 760 = 53$

$$187 = \frac{358 * 2653}{5091}$$

العينة المدروسة في مشفى الباسل: $358 * 2653 = 187$

أما تم توزيع العينة المدروسة في كل مشفى بين الإشرافيين والتنفيذيين ونظراً لكبر عدد التنفيذيين وقلة عدد الإشرافيين وخاصة في مشفى الباسل بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار أهمية آراء الطبقة الإشرافية وعليه فقد ارتأينا التوزيع بنسبة 40% للإشرافيين و60% للتنفيذيين، وفق ذلك فإن مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (7) يبين مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل

المشفى	الكادر	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات القابلة للتحليل
الوطني	إشرافي	40	25	25	24	24
	تنفيذي	837	37	37	36	35
ابراهيم نعامه	إشرافي	33	22	22	22	22
	تنفيذي	768	34	34	34	33
الباسل بطرطوس	إشرافي	42	21	21	21	21
	تنفيذي	718	32	32	32	30
	إشرافي	75	75	75	74	73
المجموع	تنفيذي	2578	112	112	110	107
	إشرافي	190	143	143	141	140
	تنفيذي	4901	215	215	212	205

2.3 تصميم أداة الدراسة:

1- طرق جمع البيانات:

أ- البيانات الثانوية: اعتمدنا في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العربية والأجنبية، ومجلات الأبحاث والنشرات والرسائل ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع تقييم الأداء بكافة عناصره.

ب- البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستبيان، وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة. وتضمنت قائمة الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي قاست كل من المتغيرات المستقلة المتمثلة فيها.

ت- المقابلات الشخصية: وتتمثل في المعلومات التي حصلنا عليها من خلال المقابلات الشخصية لبعض المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في المشافي محل الدراسة.

2- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان أداة للدراسة حيث تم توزيعه ميدانياً وباليد على أفراد عينة البحث وقد تم تصميم استمارة الاستبيان اعتماداً على البحث والدراسة النظرية، كما تم إجراء بعض التعديلات بناء على الدراسة الاستطلاعية الأولى والثانية. وكل ذلك في سبيل إجراء المسح الإحصائي لأراء العينة المستهدفة، حيث تم توزيع نوعين من الاستبيانات:

أ- الاستبيان الموجه لشاغلي الوظائف الإشرافية: وقُسم إلى الأقسام التالية:

القسم الأول:

تم الاعتماد في صياغة هذا القسم على دراسة (بن عيشي، 2005-2006)⁽¹⁵⁾، دراسة (نعساني، 1997)⁽¹⁶⁾ يتضمن خمسة أسئلة تتناول موضوعية المعايير والمعدلات المستخدمة في تقييم الأداء.

السؤال الأول: يتناول نوع المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ويضم ثلاث عبارات .

السؤال الثاني: يتناول المعايير المستخدمة فيما لو كانت هذه المعايير هي معايير الشخصية ويتضمن 4 عبارات.

السؤال الثالث: يتناول المعايير المستخدمة فيما لو كانت هذه المعايير هي معايير السلوك ويتضمن 4 عبارات.

السؤال الرابع: يتناول المعايير المستخدمة فيما لو كانت هذه المعايير هي معايير النتائج ويتضمن 5 عبارات.

السؤال الخامس: يتناول طريقة تحديد معايير التقييم ويتضمن عبارتين.

القسم الثاني:

يتعلق بمعايير اختيار المقيمين ويتضمن أربعة أسئلة:

السؤال الأول: يتعلق بمن يختص بعملية تقييم أداء العاملين، ويتضمن سبع عبارات.

السؤال الثاني: يتعلق بأسس اختيار المقيمين ويتضمن ثلاث عبارات.

السؤال الثالث: ويتضمن عبارة واحدة تتعلق بخضوع المقيم لدورة تدريبية حول أسس ومفاهيم وأهداف التقييم.

القسم الثالث :

يتعلق بالصعوبات التي تواجه المقيم في إنجاز مهامه التقييمية ويتضمن ست عبارات.

القسم الرابع :

تمت صياغته بالاعتماد على دراسات سابقة ويتضمن عشرة أسئلة متعلقة بموضوعية التقييم من حيث الدورية والشمولية والعينية والتغذية العكسية.

السؤال الأول: يتعلق بدورية التقييم، ويتضمن خمس عبارات (من 1-5)

السؤال الثاني: يتعلق بنوع التقييم فيما لو كان يطبق بشكل رسمي ويتضمن عبارة واحدة.

السؤال الثالث: حول تطبيق التقييم بشكل غير رسمي إضافة للتقييم الرسمي ويتضمن عبارة واحدة.

السؤال الرابع: ويتعلق بشمولية التقييم ويتضمن سبع عبارات.

السؤال الخامس: يتعلق بكيفية إبلاغ العاملين بنتائج تقييم الأداء ويتضمن ثلاث عبارات.

السؤال السادس: يتعلق بكيفية تزويد العاملين بالتغذية العكسية ويتضمن أربع عبارات.

السؤال السابع: ويتعلق بالإجراء المتخذ في حال وجود نقاط ضعف لدى العامل ويتضمن ثلاث عبارات

السؤال الثامن: يتعلق بقبول الاعتراضات على نتائج التقييم ، ويتضمن عبارة واحدة.

السؤال التاسع: يتعلق بالنظر بالاعتراضات على نتائج التقييم.

السؤال العاشر: يتعلق بالجهة المختصة بمراجعة نتائج تقييم الأداء ويتضمن ثلاث عبارات

القسم الخامس :

تم الاستعانة في صياغته على دراسة (بن عيشي، 2005-2006)⁽¹⁷⁾ ويتضمن سؤالين يتعلقان بسجلات الأداء:

السؤال الأول: يتعلق بكيفية الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء العامل ويتضمن أربع عبارات:

السؤال الثاني: يتعلق بضرورة استخدام سجلات تقييم الأداء ويتضمن عبارتين

القسم السادس:

تمت صياغته من قبلنا ويتعلق بتصميم استمارة تقييم الأداء:

السؤال الأول: يتعلق بنوع النماذج المستخدمة في تقييم أداء العاملين في المشفى ويتضمن عبارتين

السؤال الثاني: ويتعلق بمضمون النموذج المستخدم في تقييم أداء العاملين ويتضمن أربع عبارات

السؤال الثالث: ويتعلق بسمات النموذج المستخدم في التقييم ويتضمن عبارتين.

القسم السابع:

تمت صياغته من قبلنا ويتعلق بالأسس المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي ويتضمن:

السؤال الأول: حول كيفية اتخاذ قرار تعيين ونقل العامل ويتضمن ثلاث عبارات

السؤال الثاني: حول كيفية اتخاذ قرار تدريب العامل ويتضمن أربع عبارات

السؤال الثالث: حول كيفية اتخاذ قرار ترقية العامل ويتضمن أربع عبارات
السؤال الرابع: حول كيفية اتخاذ قرار فصل العامل ويتضمن أربع عبارات

القسم الثامن :

تمت صياغته بالاستعانة بدراسة (نعساني، 1997؛ أشكناني، 2005-2006)⁽¹⁸⁾ ويتعلق بمقومات نظام تقييم الأداء ويتضمن سبع عشر عبارة تتعلق بمدى تحقيق نظام التقييم الحالي بمقومات التقييم الفعال.

- الاستبيان الموجه لشاغلي الوظائف التنفيذية: وقسم إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: يتضمن سؤالين يتناولان موضوعية المعايير والمعدلات المستخدمة في تقييم الأداء

السؤال الأول يتناول اطلاع العامل على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ويضم عبارتين .

السؤال الثاني: يتناول المعايير المستخدمة في التقييم ويتضمن 6 عبارات وهي :

نوع المعايير التي يتم تقييم أداء العامل على أساسها ويشمل العبارات من 1 إلى 3

مدى اتسام المعايير بالوضوح والموضوعية وقد أشارت إليه العبارة الرابعة

في حال عدم اتسام المعايير بالموضوعية والوضوح فأسباب ذلك تم الإشارة إليه بالعبارات 5-6

القسم الثاني: تم تصميمه من قبلنا ويتعلق بمعايير اختيار المقيم ويتضمن

السؤال الأول: يتعلق بالجهة التي تختص بتقييم العامل ويتضمن سبع عبارات

السؤال الثاني: أسباب رضا العامل عن الجهة التي تختص بتقييمه ويتضمن ثلاث عبارات

السؤال الثالث: أسباب عدم رضا العامل عن الجهة التي تختص بتقييمه ويتضمن أربع عبارات

العبارة الرابعة: حول السماح للعامل بالمشاركة بعملية التقييم

القسم الثالث: تم تصميمه من قبلنا ويتعلق بموضوعية التقييم ويتضمن تسعة أسئلة:

السؤال الأول: حول دورية التقييم ويتضمن خمس عبارات

السؤال الثاني: حول تزويد العامل بالهدف من التقييم ويتضمن عبارة واحدة.

السؤال الثالث: حول متابعة الرئيس المباشر لأداء العامل بصورة مستمرة

السؤال الرابع: حول الفئة التي تخضع للتقييم. ويتضمن سبع عبارات.

السؤال الخامس: حول طريقة إبلاغ العامل بنتائج التقييم ويتضمن ثلاث عبارات

السؤال السادس : حول طبيعة نتائج التقييم فيما لو كانت سرية أو علنية ويشمل ثلاث عبارات

السؤال السابع: طريقة تقديم التغذية العكسية عن أداء العامل ويتضمن أربع عبارات

السؤال الثامن: حول الاعتراض على نتائج التقييم ويتضمن أربع عبارات

السؤال التاسع: حول النظر في الاعتراضات على نتائج التقييم وتمثله عبارة واحدة

القسم الرابع : تم تصميمه من قبلنا و يتعلق باستخدام سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء

العامل وتمثله عبارتان

القسم الخامس: صمم من قبل قبلنا و يتعلق بتصميم استمارة تقييم الأداء وتمثله ثلاث عبارات

القسم السادس : صمم من قبلنا و يتعلق باستخدام نظام التقييم بالقرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي

ويتضمن خمس عبارات

القرارات التي تم اتخاذها بحق العامل وتمثلها العبارات من 1 إلى 5

العبارة الخامسة تعبر عن مدى الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في القرارات المتخذة

القسم السابع : تم تصميمه بالاستناد إلى دراسة (نعساني، 1997؛ أشكناني، 2005-2006)⁽¹⁹⁾ يتعلق بمدى

تمتع نظام التقييم الحالي بمقومات نظام التقييم الفعال وتم التعبير عنه بإحدى عشر عبارة.

3.3 كيفية قياس المتغيرات:

أولاً: يجب تحديد كلاً من المتغير التابع والمتغير أو المتغيرات المستقلة:

- المتغيرات المستقلة : معدلات ومعايير التقييم، معايير اختيار المقيم، الصعوبات التي تواجه المقيم، موضوعية التقييم (الشمولية، الدورية، العلنية والتغذية الراجعة)، سجلات الأداء، تصميم استمارة تقييم الأداء، استخدام نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.
- المتغيرات التابعة: فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

ثانياً: تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة من البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: وتتضمن المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).

- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: معامل الارتباط البسيط (Person Correlation) تحليل التباين (Anova)، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression)، اختبار T.

4.3 اختبار صدق وثبات المقاييس:

لاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً قامت الباحثة بالتالي:

- بعد الانتهاء من تصميم المقياس، عُرضَ على مجموعة من السادة المحكمين من المشرفين وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، وذلك بهدف:

1. الكشف عن وضوح العبارات ووضوح الصياغة اللغوية.

2. مراجعة بنود الاستبيان وتقويمه.

3. الكشف عن تناسب البنود مع الفرضيات.

4. تقويم وضوح المصطلحات المرفقة بالاستبيان.

وبعد أن تم عرض المقياس على المحكمين، تم دراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول بنود الاستبيان، حيث تم بعد ذلك على حذف بعض البنود التي وضعت عليها ملاحظات من قبل السادة المحكمين.

وقد شملت التعديلات:

أ. حذف بعض العبارات التي اتصفت بال تكرار .

ب. إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً.

وبعد ذلك قامت الباحثة بإجراء دراستين استطلاعتين:

الدراسة الاستطلاعية الأولى:

بعد إجراء التعديلات المناسبة على الاستبيان في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، تم تطبيق هذه الأداة على عينة استطلاعية مكونة من المدراء الإداريين، رئيسي قسمين طبيين، رئيسي قسمين إداريين، رئيس قسم فني رئيس التمريض، خمسة عناصر إدارية وخمسة عناصر من الكادر الطبي وذلك في مشفىي الباسل وبانياس الوطني بمحافظة طرطوس وذلك لأخذ ملاحظاتهم حول البنود وكيفية عرض الأسئلة.

وكان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية:

1 – التأكد من وصول الفكرة من البند إلى المتلقي .

2 – التأكد من عدم طلب أية بيانات أو معلومات قد يمتنع الموظف عن إعطائها .

3 – التأكد من صحة ووضوح العبارات .

وقد أجرينا التعديلات حسب هذه الدراسة وفق الملاحظات التي تضمنت حذف بعض النقاط وإظهار بعض البنود وفصلها عن بنود أخرى .

الدراسة الاستطلاعية الثانية:

بعد أن تم إجراء التعديلات المناسبة على المقياس في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، تم تطبيق هذه الأداة على عينة استطلاعية من المجتمع مؤلفة من المدراء الإداريين ،رئيسي قسمين إداريين ،رئيسي قسمين طبيين،وعشرة عاملين تنفيذيين (غير إشرافيين) من مشفى الشهيد إبراهيم نعامه والمشفى الوطني في محافظة اللاذقية وكان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية:

1. التأكد من وضوح التعليمات الخاصة بالاستبيان .

2. التأكد من وضوح العبارات .

3. اختبار مدى ملاءمة مكونات الاستبيان وصلاحتها .

4. الصياغة النهائية للاستبيان .

5. تعديل بعض بنود الاستبيان .

تمَّ حُسبِ متوسط الزمن الذي يمكن أن تستغرقه الإجابة عن المقياس، وكان متوسط الوقت الذي استغرقه أداء الموظف على كل استبيان يتراوح بين (35) إلى (40) دقيقة. وهو وقت طويل قد لا يقبل المدير أو رئيس القسم أو الطبيب بقضائه للإجابة على كل بنود الاستبيان. لذلك قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة واختصارها لتصبح أكثر وضوحاً وتسلسلاً منطقياً، كي لا تحتاج إلى وقت طويل للإجابة عنها.

• اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة

من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستبيان حيث تبين أن جميع بنود الاستبيان تتمتع بالمصداقية ، وعليه فإننا اعتمدنا جميع بنود الاستبيان دون حذف أي منها كما هو مبين في الجدولين التاليين:

جدول رقم (8) يوضح درجة مصداقية النتائج المحققة من كل بند من بنود الاستبيان الموجه

لإشرافيين باستخدام معامل الاتساق الداخلي

رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	رقم البند	معامل الاتساق الداخلي
		القسم الرابع موضوعية التقييم		القسم الأول معايير الأداء	
س1	.798	س36	.884	س72	.314
س2	.915	س37	.871	س73	.584
س3	.823	س38	.433	س74	.450
س4	.806	س39	.888	س75	.765
س5	.827	س40	.337	س76	.557
س6	.750	س41	.319	س77	.677
س7	.455	س42	.877	القسم السابع استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات	
س8	.713	س43	.950	س78	.797
س9	-.164-	س44	.953	س79	.899
س10	.578	س45	.963	س80	.833
س11	.762	س46	.962	س81	.797
س12	.834	س47	.892	س82	.787
س13	.825	س50	.947	س83	.838
س14	.794	س51	.244	س84	.866
س15	.684	س52	.543	س85	.900
س16	.943	س53	.680	س86	.881
س17	.692	س52	.636	س87	.674
س18	.655	س53	.680	س88	.182
القسم الثاني معايير اختيار المقيم		س54	.858	س89	.557
س19	.229	س55	.700	س90	.764
س20	.911	س56	.910	س91	.763
س21	.929	س57	.891	س92	-.465-
س22	.895	س59	.259	القسم الثامن مدى توفر الفعالية في نظام التقييم	
س23	.934	س59	.845	س93	.940
س24	.901	س60	.681	س94	.906
س25	.930	س61	.546	س95	.907
س26	.665	س62	.597	س96	.933
س27	.842	س63	.623	س97	.913
س28	.834	القسم الخامس سجلات الأداء		س98	.927
س29	.735	س64	.822	س99	.920
القسم الثالث: الصعوبات التي تواجه المقيم		س65	.787	س100	.933
س30	.936	س66	.717	س101	.940

س25	.700	س57	.857
س26	.793	القسم السادس استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات	
س27	.763	س58	.168
س28	.835	س59	.149
س29	.842	س60	.455
س30	.390	س61	.632
س31	.872	س62	.485

- وللتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة قامت الباحثة باستخدام : معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha من خلال برنامج SPSS :

جدول رقم (10) قيمة معامل ثبات المقاييس : اختبار Cronbach Alpha للاستبيان الأول الموجه للإشرافيين

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	معايير ومعدلات التقييم	18	0.917
2	معايير اختيار المقيم	11	0.880
3	الصعوبات التي تواجه المقيم	6	0.973
4	موضوعية التقييم	28	0.953
5	سجلات الأداء	6	0.827
6	نماذج تقييم الأداء	8	0.669
7	استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات	15	0.892
8	مدى توفر الفعالية في نظام التقييم الحالي	17	0.977

جدول رقم (11) قيمة معامل ثبات المقاييس : اختبار Cronbach Alpha للاستبيان الثاني الموجه للتنفيذيين:

الترتيب	المقياس	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	معايير ومعدلات التقييم	8	0.953
2	معايير اختيار المقيم	15	0.677
3	موضوعية التقييم	29	0.959
4	سجلات الأداء	2	0.936
5	نماذج تقييم الأداء	3	0.763
6	استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات	6	0.626
7	مدى توفر الفعالية في نظام التقييم الحالي	12	0.875

توضح النتائج الواردة في الجدولين السابقين أن قيمة معامل ألفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من 0.60 وهو الحد المقبول في هذا الاختبار ،على اعتبار أن قيمة ألفا تتراوح بين صفر وواحد وكلما اقتربت من الصفر دل على عدم وجود ثبات وبالتالي يمكن القول أن هذه المقاييس تتمتع بالثبات.

5.3 دراسة وصفية لإجابات المستقصى منهم حول تقييم الأداء المشافي محل

الدراسة:

أولاً: الاستبيان الموجه للإشرفيين :

جدول رقم (12) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير معدلات ومعايير تقييم الأداء

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
إلى أي حد يعتمد تقييم الأداء على :			
1. معايير الشخصية	3.09	.817	.234
2. معايير السلوك	3.90	.950	.000
3. معايير النتائج	4.35	.972	.000
إذا كانت المعايير المستخدمة معايير الشخصية فأى مما يلي			
1. الأمانة	3.69	1.027	.000
2. الولاء للمشفى	2.74	1.149	.012
3. الثقة بالنفس	2.06	.843	.000
إذا كانت المعايير المستخدمة هي معايير السلوك فأى مما يلي:			
1. انتظام الدوام	4.56	.905	.000
2. المبادرة	2.02	1.414	.000
3. التعاون مع الزملاء	4.19	1.111	.000
4. أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمراجعين	3.87	.903	.000
إذا كانت المعايير المستخدمة هي معايير النتائج فأى مما يلي:			
1. الكمية	3.87	.854	.000
2. النوعية	3.88	.842	.000
3. الكمية والنوعية معاً	3.04	1.293	.732
4. التكلفة.	2.72	1.126	.005
5. الوقت.	3.19	.870	.016
يتم تحديد معايير تقييم الأداء عن طريق			
1. الخبرة	3.43	1.084	.123
2. نتائج تحليل وتوصيف الأعمال والوظائف	2.85	1.081	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- إن المشافي محل الدراسة تعتمد على معايير الشخصية والسلوك والنتائج في تقييم أداء العاملين وفق ما أظهرته متوسطاتها التي تجاوزت المتوسط المقبول 3 كما أن قيمة sig أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية.
- **معايير الشخصية** : إن أعلى متوسط لمعيار الأمانة 3.69 ، وأدنى قيم متوسط لمعيار الثقة بالنفس 2.06 .
- **معايير السلوك**: إن أعلى متوسط لمعيار انتظام الدوام 4.56 ، وأدنى قيم متوسط لمعيار المبادرة 2.02 .
- **معايير النتائج**: حققت معايير الكمية والنوعية متوسطات أعلى من المتوسط المقبول 3.
- وقد تبين أن تحديد معايير التقييم لا يتم بناء على نتائج تحليل العمل والوظائف بمتوسط 2.85 وهو أقل من المتوسط المقبول 3.

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير معايير اختيار المقيم

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1 - الجهة التي تتولى عملية التقييم:			
1-1- الرئيس المباشر	4.72	.723	.000
2-1- المرؤوسين	1.28	.784	.000
1- 3 رفاق العمل	1.38	.925	.000
1-4 تقييم ذاتي	1.26	.779	.000
1-4 خبراء	1.45	.861	.000
1-5 مراجعين	2.02	1.109	.000
1-6 إدارة المشفى والتنظيم الثقابي	1.69	1.118	.030
1-7 تقييم متعدد	2.7561	1.23036	.000
2 - يتم اختيار المقيمين على أساس:			
• الخبرة بعملية التقييم	2.13	1.260	.000
• الخبرة بمتطلبات العمل والوظيفة	4.12	.816	.000
• القرب من المرؤوسين والاتصال اليومي بهم	4.62	.989	.013
3 - يتم إخضاع المقيمين لدورات تدريبية حول أسس ومفاهيم تقييم أداء العاملين وأهدافه	2.9187	.98840	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- 1- يختص بعملية تقييم الأداء الرئيس المباشر بمتوسط 4.72 مقارنة بباقي الجهات التي يمكن ان تقوم بمهمة التقييم والتي حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول 3.
- 2- يتم اختيار المقيم على أساس الاتصال اليومي بالمرؤوسين بمتوسط 4.62 وعلى أساس المعرفة بمتطلبات العمل بمتوسط 4.12 و قد تبين ندرة اختياره على أساس الخبرة بعملية التقييم بمتوسط 2.13 وهو أقل من المتوسط المقبول 3.
- 3- فيما يتعلق بتدريب المقيم على أسس التقييم فقد حقق متوسط حول المتوسط المقبول ولكنه أقل منه 2.9 كما أن قيمة sig لعالمية الأسئلة أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية .

جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الصعوبات التي تواجه المقيم

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	sig
3 - تواجه المقيم الصعوبات التالية :			
3-1 عدم وضوح الهدف من نظام التقييم	3.67	.97074	0.000
3-2 افتقار المعايير للدقة والشمول والموضوعية	2.87	.836	0.000
3-3 مقاومة العاملين للتقييم	2.49	1.042	0.000
3-4 صعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا أو الأطباء ذوي الخبرة الطويلة	3.2900	.97074	0.000
3-5 اعتبار التقييم عملية طارئة وععبء على الوقت	3.43	.836	0.000
3-6 استخدام نماذج موحدة دون مراعاة تنوع وظائف المشفى	4.01	1.042	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أنه بالنسبة للصعوبات التي تواجه المقيم فإن أغلب الصعوبات حققت متوسطات أعلى من المتوسط المقبول لعدم وضوح الهدف من نظام التقييم ، واستخدام نماذج موحدة لتقييم أداء العاملين ،صعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا والأطباء ذوي الخبرة الطويلة، وصعوبات أخرى حققت متوسطات أقل بقليل من المتوسط المقبول كالصعوبات المتمثلة بمقاومة العاملين للتقييم.

كما أن قيمة sig لغالبية العبارات أقل من 0.05 أي أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية .

جدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير موضوعية التقييم من حيث الشمولية والدورية والعينية والتغذية العكسية

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1- يتم التقييم:			
1-1 كل شهر	1.32	.786	.000
2-1 كل ثلاثة أشهر	1.35	.671	.000
3-1 كل ستة أشهر	3.57	.822	.000
4-1 كل عام	1.31	.729	.000
5-1 كل عامين	3.96	.343	.000
2 - يتم التقييم فقط في نهاية فترة التقييم وفي وقت معين وفقاً لأسس رسمية	4.85	.536	.000
3- بالإضافة إلى التقييم الرسمي، يتم تقييم الأداء بشكل دوري غير رسمي للتأكد أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء تنجز بالفعل.	1.55	1.072	.000
4- يخضع للتقييم:			
1-4 المدير العام	3.83	.521	.000
2-4 معاوني المدير	3.88	.471	.000
3-4 رؤساء الأقسام والدوائر	4.67	.794	.000
4-4 الكادر الطبي	3.79	.650	.000
5-4 الكادر التمريضي	3.88	.471	.000
6-4 الكادر الإداري	3.88	.471	.000
7-4 الكادر الفني	4.65	.869	.000
5 - يتم إبلاغ العاملين بنتائج التقييم عن طريق:			
1-5 - المقابلة المباشرة	1.34	.799	.000
2-5 تنشر في اللوحة الرسمية	3.70	.658	.000
3-5 انعكاسها على الرواتب من خلال علاوة الترفيع.	2.86	.614	.000
6- يتم تزويد العاملين بتغذية عكسية (معلومات مرتدة) عن طريق:			
1-6 مقابلة مطولة لمناقشته بنقاط ضعفه وتوقعاته وأهدافه المستقبلية	1.38	.890	.000
2-6 مقابلة مختصرة فيما لو كان لديه أي استفسار عن تقييم أداءه	1.43	.859	.000
3-6 يعد تسلمه التقييم يتم سؤال العامل عن رغبته في مناقشة النتائج	2.71	.952	.000
4-6 لا يتم تقديم أي تغذية عكسية.	3.80	1.134	.000
8- عند وجود نقاط ضعف لدى العامل فإجراء المتخذ هو:			
1-8 مناقشة العامل في أسباب الضعف وأساليب المعالجة.	1.42	.833	.000
2-8 معاقبة العامل.	1.42	.833	.000
3-8 تكثفي بوضع النتائج دون أي اقتراحات.	3.70	.839	.000
9 - تقبل اعتراضات العامل على نتائج التقييم.	3.48	.925	.000

.000	1.006	3.45	10- ينظر باعتراضات العاملين على نتائج التقييم.
			11- تتم مراجعة نتائج التقييم من قبل:
.000	0.933	1.43	11-1- إدارة المشفى.
.000	.723	4.72	10-2- لجنة مختصة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول السابق نلاحظ:

- 1- فيما يتعلق بدورية التقييم فقد حققت عبارة: كل ستة أشهر وعبارة: كل عامين متوسطات أعلى من المتوسط المقبول وقدرها 3.57 ، 3.96 وهذا يؤكد تطبيق المقيمين لتقييم الأداء بشكل نصف سنوي وكل عامين.
- 2- حقق السؤال المعبر عن نوع تقييم فيما لو كان رسمياً ويتم في نهاية التقييم متوسطاً أعلى من المتوسط المقبول، في حين حقق السؤال المعبر عما إذا المقيمون يقومون بإجراء تقييمات دورية غير رسمية متوسطاً ضعيفاً أقل من المتوسط المقبول وقدره 1.55.
- 3- حققت جميع عبارات السؤال المتعلق بشمولية التقييم متوسطات أعلى من المتوسط المقبول 3.
- 4- فيما يتعلق بكيفية إبلاغ العاملين بنتائج التقييم فإن أعلى متوسط حققته عبارة عن طريق نشرها باللوحه الرسمية بمتوسط قدره 3.70، وأقل متوسط حققته عبارة عن طريق المقابلة المباشرة وقدره 1.34.
- 5- فيما يتعلق بكيفية تزويد العاملين بالتغذية العكسية فقد تبين أن عبارة لا يتم تزويد أي تغذية عكسية قد حققت أعلى متوسط وقدره 3.80، على عكس باقي العبارات المتضمنة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن طريق مقابلة موسعة كانت أو مختصرة فقد حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول.
- 6- عند وجود نقاط ضعف في أداء العامل فقد تبين أن أعلى متوسط حققته عبارة يكفي المقيم بوضع نتائج التقييم دون أي اقتراحات والتي حققت متوسط قدره 3.70.
- 7- حققت عبارة تقبل اعتراضات العاملين على نتائج التقييم متوسطاً مرتفعاً تجاوز المتوسط المقبول حيث حققت العبارة متوسطاً قدره 3.48 .
- 8- حققت عبارة ينظر باعتراضات العاملين على نتائج التقييم متوسطاً تجاوز المتوسط المقبول حيث كانت قيمته 3.45.
- 9- فيما يتعلق بالجهة المختصة بمراجعة نتائج التقييم فإن أعلى متوسط قد حققته عبارة من قبل لجنة مختصة وقيمه 4.72.

جدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سجلات الأداء

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1- للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين:			
1-1 تعود إلى ملف العامل (الإضبارة)	2.55	.998	.000
2-1 تعود إلى نموذج التقييم عن الفترة السابقة.	2.34	.994	.000
3-1 تعتمد على الذاكرة.	4.49	1.015	.000
4-1 تستخدم سجلات خاصة تتضمن الأحداث الهامة في سلوك العاملين خلال فترة التقييم.	1.14	.614	.000
2- يعتبر استخدام سجلات الأداء:			
2-1- ضروري لتجنب الذاكرة الانتقائية واستخدامها كدليل قاطع لإثبات نواحي الضعف خاصة عند الحاجة للعقاب.	4.07	1.114	.000
2-2 غير ضروري ويعتبر مضیعة للوقت.	2.70	1.064	.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول السابق نلاحظ أنه بالنسبة لمصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالتقييم فإن أعلى متوسط حققه الاعتماد على الذاكرة بمتوسط قدره 4.49، أما استخدام سجلات خاصة بأداء العاملين فقد حققت أقل متوسط وهو 1.14 وقد بين الإشرافيون أن استخدام سجلات الأداء يعتبر ضرورياً بمتوسط قدره 4.07 وهو أعلى من المتوسط المقبول.

جدول رقم (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نماذج تقييم الأداء

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1- تحتفظ المشفى بنماذج:			
1-1 مختلفة لتقييم الأداء تبعاً لاختلاف وظائفها	1.28	.806	.000
2-1 موحدة لكافة وظائف المشفى	4.49	1.015	.000
2- يتضمن النموذج المستخدم في تقييم أداء العاملين:			
2-1- بيانات شخصية عن العامل الخاضع للتقييم.	4.34	.893	.000
2-2- وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة.	1.77	1.100	.000
2-3- تقييم أداء الفرد.	4.80	.605	.000
2-4- مقترحات للتطوير والتنمية.	1.99	.740	.000
3- تتسم النماذج المستخدمة في التقييم بما يلي:			
3-1- البساطة والسهولة والوضوح.	3.69	1.059	.000
3-2- الشمول لكافة عناصر الوظيفة	2.37	.871	.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول السابق نلاحظ:

1- فيما يتعلق بالنماذج المستخدمة في التقييم فقد حققت النماذج الموحدة متوسطاً قدره 4.49 وهو أعلى من المتوسط المقبول مقارنة مع النماذج المتعددة التي حققت متوسطاً قدره 1.28 وهو أقل من المتوسط المقبول.

2- فيما يتعلق بما يتضمنه النموذج فقد حققت البيانات الشخصية عن العامل وتقييم أداء الفرد متوسطات أعلى من المتوسط المقبول مقارنة بالوصف الموجز عن الوظيفة ومقترحات التطوير والتنمية والتي حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول.

3- فيما يتعلق بما يتسم به النموذج: فنلاحظ أن سمات البساطة والسهولة والوضوح حققت متوسط قدره 3.69 وهو أعلى من المتوسط الذي حققته سمة الشمول لجميع العناصر المرتبطة بالوظيفة والتي حققت متوسطاً 2.37 وهو أقل من المتوسط المقبول.

جدول رقم (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1 – يتم اتخاذ قرار تعيين العامل ونقله بناء على:			
1-1 وجود شاغر ونجاح العامل في المسابقة لشغل الشاغر .	4.02	.913	.000
2-1 بناء على رغبة الإدارة	3.79	.832	.000
1- 3 بناء على نتائج تقييم الأداء	1.87	1.076	.000
2- يتم اتخاذ قرار تدريب العامل بناء على:			
1-2- عند افتتاح قسم جديد في المشفى خبراء	4.02	.913	.000
2-2- تطبيق برنامج جديد أو استخدام أجهزة جديدة	3.99	.943	.000
3-2- في حال وجود اقتراح بالترقية	1.87	1.076	.000
2-4- بناء على نتائج تقييم الأداء	1.77	1.101	.000
3- يتم اتخاذ قرار ترقية العامل بناء على:			
1-3- بناء على الأقدمية	3.17	.892	.192
2-3- عند وجود شاغر	3.45	1.006	.030
3-3- تبعاً لقواعد العمل في المشفى	3.15	1.070	.000
4-3- بناء على نتائج تقييم الأداء	1.77	1.101	.117
4- يتم اتخاذ قرار فصل العامل بناء على:			
1-4- عدم الحاجة لخدماته	1.43	.933	.000
2-4- إخلاله بالقواعد والتعليمات	4.23	1.216	.000
3-4- مشاكل شخصية مع الرؤساء أو رفاق العمل	2.20	.767	.000
4-4- بناء على نتائج تقييم الاداء	1.43	1.035	.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول السابق نلاحظ:

1- فيما يتعلق بقرار تعيين ونقل العامل: فإن أعلى متوسط قد حققه بناء على وجود شاغر ونجاح العامل في مسابقة شغلته بمتوسط قدره 4.02 وأقل متوسط بناء على نتائج تقييم الأداء بمتوسط قدره 1.87.

2- فيما يتعلق بقرار تدريب العامل: فإن أعلى متوسط قد حققه (عند افتتاح قسم جديد أو تطبيق برنامج جديد) بمتوسط قدره 4.02 وأقل متوسط بناء على نتائج تقييم الأداء بمتوسط قدره 1.77.

3- فيما يتعلق بقرار ترقية العامل :فإن أعلى متوسط قد حققه بناء على وجود شاغر بمتوسط قدره 3.45 وأقل متوسط بناء على نتائج تقييم الأداء بمتوسط قدره 1.77.

4- فيما يتعلق بقرار فصل العامل :فإن أعلى متوسط قد حققه بناء على إخلاله بالقرارات والتعليمات بمتوسط قدره 4.23 وأقل متوسط بناء على نتائج تقييم الأداء بمتوسط قدره 1.43.

جدول رقم (19) يتعلق بمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
إلى أي حد تشعر أن نظام التقييم الحالي :			
1. يزيد من قدرتك على الملاحظة والرقابة والتحليل	2.29	1.066	.000
2. يعزز من مهارات الإشراف والقيادة	3.08	1.264	.484
3. يخلق فرصة التواصل مع المرؤوسين	3.10	1.508	.597
4. يحسن أداء المرؤوسين والمنظمة ككل	1.91	1.130	.000
5. يساعد في اكتشاف المشكلات الإدارية	1.82	1.158	.000
6. يخلق ثقافة التحسين والتطوير المستمر	2.41	1.066	.000
7. يقدم تغذية عكسية(معلومات مرتدة) مستمرة وفعالة	1.81	1.151	.000
8. يساهم في زيادة موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي	1.92	1.152	.000
9. يستخدم معايير واضحة شاملة وثيقة الصلة بالعمل	2.82	1.365	.137
10. يتمتع بقبول جميع العاملين	2.54	1.168	.594
11. يقدم نتائج موثوقة	2.07	.953	.000
12. يميز بين المؤدي الضعيف والمؤدي الجيد للعمل وفي تحديد الأفراد ذوي القدرات الخاصة	2.97	1.253	.000
13. يوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف العمل	3.13	1.250	.000
14. يساعد في الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتحديد احتياجات التدريب و تحديد الترقيات المتوقعة	1.67	1.040	.201
15. يقلل من معدل دوران العمل	1.31	1.030	.000
16. يساهم في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور	2.30	.915	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من الجدول السابق أن أغلب العبارات قد حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول ما عدا العبارات(النظام الحالي يعزز من مهارات الإشراف والقيادة، ويخلق فرصة التواصل مع المرؤوسين ، يوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف العمل) قد حققت متوسطات مقبولة.

ثانياً: الاستبيان الموجه للتنفيذيين:

جدول رقم (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير معايير ومعدلات التقييم

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
يستخدم في تقييم أداء العاملين مجموعة من المعايير والمعدلات فهل:			
يتم إطلاعك على هذه المعايير والمعدلات	2.82	.849	.000
لا يمكنك الإطلاع على المعايير والمعدلات المستخدمة في التقييم	3.54	.736	.000
في حال إطلاعك على المعايير والمعدلات المستخدمة في التقييم،الرجاء وضع الإشارة المناسبة أمام العبارات التالية:			
1. إلى أي حد يعتمد التقييم على السمات الشخصية(مثال : الأمانة، الصدق والإخلاص..)	3.30	.707	.000
2. إلى أي حد يعتمد التقييم على السلوكيات المرتبطة بالعمل(الدقة،انتظام الدوام،التعاون مع الزملاء...)	4.32	.995	.000
3. إلى أي حد يعتمد التقييم على النتائج المرتبطة بالعمل(الكمية والتكلفة والنوعية والوقت)	4.29	.972	.000
4. تتسم معايير ومعدلات التقييم بالوضوح والموضوعية والعدالة	3.16	.725	.000
5. لا تتسم المعايير والمعدلات بالموضوعية بل تقتصر على جوانب محددة.	3.60	.753	.000
6. لا تتسم المعايير والمعدلات بالموضوعية بل لا تتناسب مع تنوع وظائف المشفى وطبيعة أعمالها	3.94	.723	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

السؤال الأول: أنّ أعلى متوسط قد حققته عبارة لا يمكنك الإطلاع على المعايير والمعدلات المستخدمة في التقييم (3.54)، وأدنى قيم متوسط للعبارة (يتم إطلاعك على هذه المعايير والمعدلات) بلغ 2.81. وإن نتائج اختبار t تظهر قيمة t إيجابية كما أن قيمة sig أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة للسؤال الثاني: فإن جميع العبارات قد حققت متوسطات أعلى من المتوسط المقبول

وأنّ أعلى متوسط للعبارة إلى أي حد يعتمد التقييم على السلوكيات المرتبطة بالعمل(الدقة،انتظام الدوام،التعاون مع الزملاء...) بلغ (4.32)، وأدنى قيم متوسط للعبارة (تتسم معايير ومعدلات التقييم بالوضوح والموضوعية والعدالة) بلغ 3.16. وإن نتائج اختبار t إيجابية ، كما أن قيمة sig لغالبية الأسئلة أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (21) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير معايير اختيار المقيم:

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1 - الجهة التي تقوم بتقييمك:			
1-1- الرئيس المباشر	4.74	.601	.000
2-1- الزملاء	1.35	.778	.000
3-1- تقييم ذاتي	1.28	.710	.000
4-1- المراجعين	1.11	.463	.000
5-1- خبراء	1.36	.713	.000
6-1- التنظيم النقابي	1.85	1.308	.000
7-1- تقييم متعدد	2.01	1.388	.000
2 - أنت راض عن الجهة المخولة بتقييم أدائك :			
2-1- لانسافها بالعدالة والموضوعية	2.64	1.837	.000
2-2- خبرتها بمتطلبات العمل والوظيفة	4.63	.879	.000
3-2- قربها من المرؤوسين وقدرتها على تزويدهم بالمعلومات المرتردة الكفيلة بتحسين الأداء	2.79	1.020	.335
3 - أنت غير راض عن الجهة المخولة بتقييم أدائك بسبب:			
3-1- التحيز	1.96	.999	.000
3-2- الافتقار للعدالة والموضوعية	2.39	1.351	.000
3-3- قلة الخبرة	1.23	.828	.000
4-3- قلة الاحتكاك بالمرؤوسين	4.01	.999	.075
4 - يسمح لك بالمشاركة بالتقييم	1.17	.591	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- 1- فيما يتعلق بالجهة المسؤولة عن تقييم الأداء فإن أعلى متوسط حققته عبارة قيام الرئيس المباشر بمهمة تقييم الأداء وقد بلغ (4,74)، وأدنى قيم متوسط لعبارة : قيام المراجعين بمهمة تقييم الأداء (1.11) .
- 2- فيما يتعلق بأسباب رضا المرؤوس عن الرئيس فإن أعلى متوسط قد حققته خبرة الجهة المخولة بتقييم الأداء بمتطلبات العمل والوظيفة بمتوسط قدره 4.63، وأقل متوسط حققه انسام الجهة المخولة بتقييم الأداء بالعدالة والموضوعية بمتوسط قدره 2.64 .
- 3- فيما يتعلق بأسباب عدم رضا المرؤوس عن الجهة المخولة بتقييم الأداء فإن قلة الاحتكاك بالمرؤوسين قد حقق أعلى متوسط 4.01 وإن قلة الخبرة قد حقق أقل متوسط وقدره 1.23 .
- 4- فيما يتعلق بالسماح للمرؤوس بالمشاركة بعملية التقييم فقد حققت متوسطاً أقل من المتوسط المقبول وقدره 1.17

كما أن قيمة sig لغالبية الأسئلة أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (22) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير موضوعية التقييم

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
1- يتم التقييم:			
1-1 كل شهر	1.10	.516	.000
2-1 كل ثلاثة أشهر	1.30	.704	.000
4-1 كل ستة أشهر	3.69	.955	.000
4-1 كل عام	1.54	.980	.000
5-1 كل عامين	4.36	.680	.000
2 - يتم تزويدك بالهدف من إجراء عملية التقييم	1.90	1.144	.000
3- يقوم الرئيس المباشر بمتابعة أداءك بصورة مستمرة وتقييمك بشكل غير رسمي إضافة للتقييم الرسمي في نهاية فترة التقييم	1.25	.678	.000
3- يخضع للتقييم:			
1-3 المدير العام	3.96	.868	.000
2-3 معاوني المدير	4.60	.701	.000
3-3 رؤساء الأقسام والدوائر	4.52	.729	.000
4-3 الكادر الطبي	4.10	.860	.000
5-3 الكادر التمريضي	4.42	.806	.000
6-3 الكادر الإداري	4.71	.639	.000
7-3 الكادر الفني	4.49	.831	.000
4- يتم إيلائك بنتائج التقييم عن طريق:			
1-4 - المقابلة المباشرة	1.53	.851	.000
2-4 تنشر في اللوحة الرسمية	4.37	.874	.000
3-4 من خلال كشف الراتب	4.26	.804	.000
5-تكون نتائج التقييم:			
1-5 سرية	1.20	.640	.000
2-5 علنية	4.62	.814	.000
3-5 علنية للعامل المقيم وسرية لباقي العاملين	1.25	.713	.000
6 - تقدم التغذية العكسية عن أداءك عن طريق:			
1-6- مقابلة مطولة لمناقشة توقعاتك في الأداء وأهدافك المستقبلية	1.31	.727	.000
2-6- مقابلة مختصرة فيما لو كان لديك أي استفسار عن تقييم أدائك	1.67	1.105	.000
3-6- بعد تسلمك التقييم يتم سؤالك عن رغبتك في مناقشة النتائج	2.50	.767	.000
4-6- لا يتم تقديم أي تغذية عكسية.	4.04	.499	.000
7- يمكنك الاعتراض على نتائج التقييم لدى			
1-7- الرئيس المباشر	3.88	.793	.000
2-7- الإدارة العليا	2.58	.813	.000
3-7- لجنة مختصة	1.30	.847	.000
4-7- لا يمكنك الاعتراض	1.59	.916	.000
8- ينظر بالاعتراضات على نتائج التقييم	3.94	.988	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- 1- فيما يتعلق بدورية التقييم فإن أعلى متوسط حققه : التقييم كل عامين بمتوسط قدره 4.36 و4.36 ستة أشهر بمتوسط قدره 3.69 .
- 2- فيما يتعلق بتزويد العاملين بالهدف من عملية التقييم فقد حقق متوسطاً أقل من المتوسط المقبول 1.90.
- 3- قيام الرئيس المباشر بالتقييم غير الرسمي إضافة للتقييم الرسمي حقق متوسطاً أقل من المتوسط المقبول وقدره 1.25.
- 4- فيما يتعلق بشمولية التقييم فقد تبين أن جميع العبارات قد حققت متوسطات أعلى من المتوسط المقبول وهذا يؤكد خضوع جميع العاملين للتقييم.
- 5- فيما يتعلق بكيفية إبلاغ العامل بنتيجة التقييم فإن أعلى متوسط حققه نشر النتائج باللوحه الرسمية وقدره 4.37 وأقل متوسط حققه المقابلة المباشرة بمتوسط قدره 1.53 وهذا يؤكد ندرة اعتماد الرئيس المباشر على المقابلة المباشرة كأسلوب لإبلاغ العاملين بنتائج تقييم الأداء.
- 6- حققت علنية نتائج التقييم أعلى متوسط وقدره 4.62 أما سرية النتائج فقد حققت متوسطاً ضعيفاً جداً وقدره 1.20 وهذا يؤكد علنية النتائج.
- 7- أسلوب تقديم التغذية العكسية: أعلى متوسط حققه عدم تقديم أي تغذية عكسية وقدره 4.04 ،باقي الأساليب حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول وكان أقلها المقابلة المطولة ومناقشة العامل بنتائج التقييم والتي حققت متوسطاً قدره 1.31.
- 8- فيما يتعلق بالاعتراض على نتائج التقييم فإن أعلى متوسط حققه الاعتراض لدى الرئيس المباشر وقدره 3.88.
- 9- ينظر بالاعتراضات على نتائج التقييم وقد حقق متوسطاً أعلى من المتوسط المقبول وقدره 3.94.

جدول رقم (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سجلات الأداء

البيان	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	sig
يحتفظ الرئيس المباشر بسجلات عن نماذج سلوك مرؤوسيه	.595	1.17	.000
تشارك الرئيس المباشر في مسؤولية الاحتفاظ بالسجلات	.480	1.09	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

- 1- حقق احتفاظ الرئيس المباشر بسجلات عن نماذج سلوك مرؤوسيه متوسطاً ضعيفاً جداً وقدره 1.17.
 - 2- مشاركة المرؤوس للرئيس المباشر في مسؤولية الاحتفاظ بسجلات الأداء قد حققت أيضاً متوسطاً ضعيفاً جداً وقدره 1.09. وهذا ما يؤكد عدم مشاركة المرؤوس للرئيس المباشر بمسؤولية الاحتفاظ بسجلات الأداء التي لا يتم الاحتفاظ بها أصلاً.
- كما أن قيمة sig لغالبية الأسئلة أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نماذج تقييم الأداء

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
تحتفظ المشفى بنماذج:			
- مختلفة لتقييم الأداء تبعاً لاختلاف وظائفها	2.15	1.681	.000
- موحدة لكافة وظائف المشفى	4.69	.856	.000
- ليس لديك اطلاع على نماذج التقييم	1.87	1.515	.000

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

أن أعلى متوسط لاحتفاظ المشفى بنماذج موحدة لتقييم الأداء وقدره 4.69 وإن متوسط احتفاظ المشفى بنماذج مختلفة تبعاً لاختلاف وظائفها بلغ 2.15 وهو أقل من المتوسط المقبول.

كما أن قيمة sig لجميع الأسئلة أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (25) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
خلال فترة عملك في المشفى ، اتخذ بحقك قرار			
أ-ترقية	2.05	1.361	.000
-نقل	2.10	1.369	.000
ت-تدريب	2.89	1.713	.241
ث-مكافأة أو تعويضات مالية	1.95	1.077	.000
ج- عقوبة	1.43	.935	.000
تم اتخاذ القرار بناء على نتائج تقييم الأداء	1.31	.832	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول السابق النقاط التالية:

إن أعلى متوسط حققه خضوع العاملين لقرارات تدريب وقد بلغ 2.89 وإن اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي بناء على نتائج تقييم الأداء قد حقق متوسطاً ضعيفاً جداً 1.31 وهذا يؤكد ندرة استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.

كما أن قيمة sig لغالبية الأسئلة أقل من 0.05 أي أن هذه الأسئلة ذات دلالة إحصائية

جدول رقم (26) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig
إلى أي حد تشعر أن نظام التقييم الحالي :			
1. يوفر لك تقييم صالح وموثوق به	2.70	1.047	.000
2. يرفع الروح المعنوية ويدعم الدافعية للعمل	1.85	1.062	.000
3. يشجع ويوفر سبل النمو والتطور	1.66	.926	.000
4. يعزز من موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبلك الوظيفي من خلال ارتباطه باتخاذ هذه القرارات	1.59	.735	.000
5. يتيح لك الفرصة للمشاركة الحقيقية في عملية التقييم عن طريق :			
a. - الاعتراض على نتائج التقييم.	1.17	.599	.000
b. - الحكم على الأداء من خلال التقييم الذاتي.	2.58	1.129	.000
6. يبين نقاط الضعف والقوة في الأداء ويناقش مجالات التحسين الممكنة	2.20	1.047	.000
7. يدعم ويعزز إنجازك للأهداف المطلوب تحقيقها	1.78	.895	.000
8. يساعد على ترقية من يثبت أحيته بالترقية	2.67	.946	.000
9. يخلق جو من التفاهم ويحسن تواصلك مع الرؤساء	2.54	1.591	.016
10. يدمي المنافسة بينك وبين زملائك في العمل	2.27	1.391	.016
11. يتمتع بالعدالة والموضوعية	2.20	1.471	.016

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العبارات السابقة قد حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول وإن أعلاها 2.70 وأقلها 1.17 وهذا يبين ضعف توفر الفعالية في نظام التقييم الحالي

6.3 اختبار صحة الفروض:

قامت الباحثة في هذا المبحث باختبار صحة الفروض الثمانية التي قام عليها البحث وهي:

الفرض الأول:

لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام معدلات ومعايير دقيقة وموضوعية وواضحة في تقييم أداء العاملين على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

الفرض الثاني:

لا يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

الفرض الثالث:

لا يوجد تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين (وقد طبق هذا الفرض على الإشرافيين فقط).

الفرض الرابع:

لا يوجد تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

الفرض الخامس:

لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام سجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

الفرض السادس:

لا يوجد تأثير جوهري لتصميم استمارة قياس وتقييم الأداء (نموذج تقييم الأداء) على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

الفرض السابع:

لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام التقييم.

الفرض الثامن:

لا توجد فروق جوهريّة بين الأنظمة الحالية وبين الأنظمة الواجب إتباعها لتقييم أداء العاملين في المشافي.

1- اختبار الفرضيات الخاصة بالإشرافيين:

اختبار صحة الفرض الأول:

لا يوجد تأثير جوهري لمعدلات ومعايير تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-1- معامل الارتباط بيرسون.

1-2- الانحدار الخطي البسيط.

1-3- تحليل التباين Anova.

1-1- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
التقييم	معايير ومعدلات	معامل الارتباط
		0.853
		المعنوية
		0.000
		الدلالة
		معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين معايير ومعدلات التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.853.

1-2- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
التقييم	معايير ومعدلات	معامل التحديد
		0.727
		F
		332.540
		الدلالة
		0.000 جوهريه

من الجدول السابق نلاحظ : يوجد تأثير جوهري لمعايير ومعدلات التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر معايير ومعدلات التقييم ما نسبته 72.7% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

1-3- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
معايير ومعدلات التقييم	بين الفئات	37.110	3	36.448	.000	جوهريه
	داخل الفئات	41.745	137			
	التباين الكلي	78.856	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهريه بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بمعايير ومعدلات التقييم.

اختبار صحة الفرض الثاني:

لا يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-2- معامل الارتباط بيرسون.

2-2- الانحدار الخطي البسيط.

3-2- تحليل التباين Anova.

1-2- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
المقيم معايير اختيار	معامل الارتباط 0.899
	المعنوية 0.000
	الدلالة معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين معايير اختيار المقيم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.899.

2-2- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
المقيم معايير اختيار	معامل التحديد 0.808
	F 526.942
	الدلالة 0.000 جوهريه

من الجدول السابق نلاحظ : يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر معايير اختيار المقيم ما نسبته 80.8% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-2- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
معايير اختيار المقيم	بين الفئات	47.918	3	34.935	.000	جوهريه
	داخل الفئات	56.236	137			
	التباين الكلي	104.154	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهريه بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بمعايير اختيار المقيم.

اختبار صحة الفرض الثالث:

لا يوجد تأثير جوهري لل صعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-3- معامل الارتباط بيرسون.

2-3- الانحدار الخطي البسيط.

3-3- تحليل التباين Anova.

3-1- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	معامل الارتباط	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
الصعوبات التي تواجه المقيم	معامل الارتباط	-0.664
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي عكسي بدرجة متوسطة بين الصعوبات التي تواجه المقيم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط -0.664.

3-2- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	معامل التحديد	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
الصعوبات التي تواجه المقيم	F	0.440
	الدلالة	98.314
		0.000 جوهرية

من الجدول السابق نلاحظ : يوجد تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر الصعوبات التي تواجه المقيم ما نسبته 44% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-3- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
الصعوبات التي تواجه المقيم	بين الفئات	131.864	3	79.818	.000	جوهرية
	داخل الفئات	67.734	137			
	التباين الكلي	199.598	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه المقيم

اختبار صحة الفرض الرابع:

- لا يوجد تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
أ- لا يوجد تأثير جوهري لشمولية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
ب- لا يوجد تأثير جوهري للمدة الدورية للتقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
ت- لا يوجد تأثير جوهري لعنئية نتائج التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
ث- لا يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة في نهاية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

4-1- معامل الارتباط بيرسون.

4-2- الانحدار الخطي البسيط.

4-3- تحليل التباين Anova.

4-1- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	معامل الارتباط	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
شمولية التقييم	معامل الارتباط	0.877
	المعنوية	0.000
دورية التقييم	الدلالة	معنوية
	معامل الارتباط	0.792
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
علنية التقييم	معامل الارتباط	0.916
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
تزويد العاملين بالتغذية العكسية	معامل الارتباط	0.950
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
موضوعية التقييم	معامل الارتباط	0.928
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية

نلاحظ من الجدول السابق:

- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين شمولية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.877.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين دورية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.792.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين علنية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.916.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية جداً بين تزويد العاملين بالتغذية العكسية وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.950.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية جداً بين موضوعية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.928.

4-2- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	معامل التحديد	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
شمولية التقييم	معامل التحديد	0.769
	F	412.788
دورية التقييم	الدلالة	0.000 جوهرية
	معامل التحديد	0.627
	F	209.930
علنية التقييم	الدلالة	0.000 جوهرية
	معامل التحديد	0.840

654.600	F	تزايد العاملين بالتغذية العكسية
0.000 جوهريّة	الدلالة	
0.902	معامل لتحديد	
1145.789	F	موضوعية التقييم
0.000 جوهريّة	الدلالة	
0.861	معامل لتحديد	
771.106	F	موضوعية التقييم
0.000 جوهريّة	الدلالة	

من الجدول السابق نلاحظ :

- يوجد تأثير جوهري لشمولية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر شمولية التقييم ما نسبته 76.9% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لدورية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر دورية التقييم ما نسبته 62.7% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لعننية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر عننية التقييم ما نسبته 84% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لتزايد العاملين بالتغذية العكسية على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر تزايد العاملين بالتغذية العكسية التقييم ما نسبته 90.2% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر موضوعية التقييم ما نسبته 86.1% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-4- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
شمولية التقييم	بين الفئات	19.028	3	24.404	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	31.708	137			
	التباين الكلي	50.736	140			
دورية التقييم	بين الفئات	42.493	3	33.533	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	51.956	137			
	التباين الكلي	94.449	140			
عننية التقييم	بين الفئات	51.452	3	43.250	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	48.776	137			
	التباين الكلي	100.227	140			
تزايد العاملين بالتغذية العكسية	بين الفئات	50.571	3	35.366	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	58.628	137			
	التباين الكلي	109.199	140			
موضوعية التقييم	بين الفئات	37.144	3	37.202	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	40.604	137			
	التباين الكلي	77.748	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بموضوعية التقييم حيث أن الاختلافات جوهرية فيما يتعلق بشمولية التقييم ودوريته وعلنيته وتزويد العاملين بالتغذية العكسية في المشافي محل الدراسة.

اختبار صحة الفرض الخامس:

لا يوجد تأثير جوهري لسجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-5- معامل الارتباط بيرسون.

2-5- الانحدار الخطي البسيط.

3-5- تحليل التباين Anova.

1-5- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	معامل الارتباط	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
سجلات الأداء	0.885	معنوية
	0.000	
الدلالة		

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين سجلات الأداء وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.885.

2-5- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	معامل التحديد	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
سجلات الأداء	0.783	معنوية
	450.533	
الدلالة		

من الجدول السابق نلاحظ : يوجد تأثير جوهري لسجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر سجلات الأداء ما نسبته 78.3% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-5- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
سجلات الأداء	بين الفئات	27.702	3	36.082	.000	جوهرية
	داخل الفئات	31.477	137			
	التباين الكلي	59.179	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بسجلات الأداء

اختبار صحة الفرض السادس:

لا يوجد تأثير جوهري لنماذج تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-6- معامل الارتباط بيرسون.

2-6- الانحدار الخطي البسيط.

3-6- تحليل التباين Anova.

1-6- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
نماذج التقييم	معامل الارتباط
	المعنوية
	الدلالة

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين نماذج التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.921.

2-6- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
نماذج التقييم	معامل التحديد
	F
	الدلالة

من الجدول السابق نلاحظ : يوجد تأثير جوهري لنماذج التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر نماذج التقييم ما نسبته 84.8% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-6- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
نماذج التقييم	بين الفئات	48.365	3	32.304	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	61.384	137			
	التباين الكلي	109.750	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهريّة بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بنماذج التقييم.

اختبار صحة الفرض السابع:

لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-7- معامل الارتباط بيرسون.

2-7- الانحدار الخطي البسيط.

3-7- تحليل التباين Anova.

1-7- معامل الارتباط بيرسون :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
العاملين الوظيفي	استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل	معامل الارتباط
		0.883
		0.000
		الدلالة
		معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.883.

2-7- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
العاملين الوظيفي	استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل	معامل التحديد
		0.779
		441.273
		الدلالة
		0.000 جوهرية

من الجدول السابق نلاحظ :يوجد تأثير جوهري لاستخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي ما نسبته 77.9% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-7- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي	بين الفئات	41.091	3	39.735	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	42.399	137			
	التباين الكلي	83.489	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي

اختبار صحة الفرض الثامن:

لا توجد فروق جوهرية بين نظام التقييم الحالي والنظام الواجب تطبيقه لتقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-8- اختبار T.

2-8- تحليل التباين.

1-8- اختبار T:

المتغير	الوسط الحسابي	T	SIG
فعالية نظام تقييم أداء العاملين	2.3263	-7.792	0.000

نلاحظ أن قيمة المتوسط 2.3263 وهي تقل عن المتوسط المقبول 3 ، وقيمة t سالبة أي الإجابات في غير صالح العينة، وقيمة sig أصغر من 0.05 أي نرفض الفرضية التي نقول بعدم وجود فروق ونقر بوجود هذه الفروق .

2-8- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
فعالية نظام تقييم أداء العاملين	بين الفئات	47.543	3	27.037	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	72.097	137			
	التباين الكلي	119.640	140			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بفعالية نظام تقييم الأداء .

لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد تم تحليل الانحدار المتعدد وكانت نتائجه وفق الجدول التالي:

جدول رقم (27) نتائج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للاستبيان الموجه للإشرافيين

المتغيرات	فعالية نظام تقييم أداء العاملين	
	قيمة ميل المتغير	t
الثوابت	-.226-	-.590-
معايير ومعدلات التقييم	.314	2.544
معايير اختيار المقيم	.163	2.125
الصعوبات	-.044-	-1.380-
موضوعية التقييم	.131	4.000
سجلات الاداء	.400	2.161
نماذج التقييم	.703	5.413
استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات	.257	2.263
معامل التحديد	.924	قيمة F
معامل الارتباط	.961 ^a	

الجدول أعلاه يؤكد العلاقة بين المتغير التابع فعالية نظام التقييم والمتغيرات المستقلة (معايير ومعدلات التقييم، معايير اختيار المقيم، الصعوبات التي تواجه المقيم، موضوعية التقييم، سجلات الأداء، تصميم نموذج تقييم الأداء، استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي .. نلاحظ قيمة R 0.961 أي هناك علاقة قوية جداً بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .. وهذه العلاقة تفسر 92.4% من التغيرات .. أما 7.6% الباقية فتعود لعوامل أخرى لم يتم دراستها ...

كما نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- قيمة ميل متغير معايير ومعدلات التقييم = 0,314 وقيمة احتمال معنويته p=0.012 وهي أصغر من a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 2- قيمة ميل متغير معايير اختيار المقيم = 0,163 وقيمة احتمال معنويته p=0.036 وهي أصغر من a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.

- 3- قيمة ميل متغير الصعوبات التي تواجه المقيم = -0,044 وهذا ما يعبر عن علاقة عكسية بين الصعوبات التي تواجه المقيم وفعالية عملية التقييم وقيمة احتمال معنويته $p=0.170$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ فقيمته غير معنوية عند مستوى الدلالة هذا .
- 4- قيمة ميل متغير موضوعية التقييم = 0.131 وقيمة احتمال معنويته: 0.000 وهي أصغر من $\alpha=0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 5- قيمة ميل متغير سجلات الأداء = 0.400 وقيمة احتمال معنويته: 0.033 وهي أصغر من $\alpha=0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 6- قيمة ميل متغير تصميم نموذج التقييم = 0,703 وقيمة احتمال معنويته $p=0.000$ وهي أصغر من $\alpha=0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 7- قيمة ميل متغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات = 0,257 وقيمة احتمال معنويته $p=0.026$ وهي أصغر من $\alpha=0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.

اختبار صحة الفروض الخاصة بالتنفيذيين:

اختبار صحة الفرض الأول:

لا يوجد تأثير جوهري لمعدلات ومعايير تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-1- معامل الارتباط بيرسون.

2-1- الانحدار الخطي البسيط.

3-1- تحليل التباين Anova.

1-1-معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
التقييم	معايير ومعدلات	معامل الارتباط
		المعنوية
		الدلالة
		0.433 ^a
		0.000
		معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة ضعيفة بين معايير ومعدلات التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.433.

2-1- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
التقييم	معايير ومعدلات	معامل التحديد
		f
		الدلالة
		.187
		81.609
		0.000 جوهريّة

من الجدول السابق نلاحظ: يوجد تأثير جوهري لمعايير ومعدلات التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر معايير ومعدلات التقييم ما نسبته 18.7% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-1- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
معايير ومعدلات التقييم	بين الفئات	34.278	3	8.660	0.000	جوهريّة
	داخل الفئات	464.444	201			
	التباين الكلي	498.721	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهريّة بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بمعايير ومعدلات التقييم.

اختبار صحة الفرض الثاني:

لا يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-2- معامل الارتباط بيرسون.

2-2- الانحدار الخطي البسيط.

3-2- تحليل التباين Anova.

1-2- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
المقيم	معايير اختيار	0.520
	معامل الارتباط	0.000
		المعنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة متوسطة بين معايير اختيار المقيم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.520.

2-2- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
المقيم	معايير اختيار	0.271
	معامل التحديد f	131.540
	الدلالة	0.000 جوهرية

من الجدول السابق نلاحظ: يوجد تأثير جوهري لمعايير ومعدلات التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر معايير اختيار المقيم ما نسبته 27.1% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-2- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
معايير اختيار المقيم	بين الفئات	4.626	3	7.352	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	73.823	201			
	التباين الكلي	78.449	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بمعايير اختيار المقيم.

اختبار صحة الفرض الثالث:

لا يوجد تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

أ- لا يوجد تأثير جوهري لشمولية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

ب- لا يوجد تأثير جوهري للمدة الدورية للتقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

ت- لا يوجد تأثير جوهري لعنلية نتائج التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

ج- لا يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة في نهاية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-3- معامل الارتباط بيرسون .

2-3-الانحدار الخطي البسيط.

3-3-تحليل التباين Anova.

3-1- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	معامل الارتباط	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
شمولية التقييم	معامل الارتباط	0.245
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
دورية التقييم	معامل الارتباط	0.707
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
علنية التقييم	معامل الارتباط	0.675
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
تزويد العاملين بالتغذية العكسية	معامل الارتباط	0.909
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية
موضوعية التقييم	معامل الارتباط	0.642 ^a
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية

نلاحظ من الجدول السابق:

- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة ضعيفة بين شمولية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.245.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة متوسطة بين دورية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.707.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة متوسطة بين علنية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.675.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين تزويد العاملين بالتغذية العكسية وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.909.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة متوسطة بين موضوعية التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.642.

2-3- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	معامل التحديد	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
شمولية التقييم	معامل التحديد	0.060
	f	22.520
	الدلالة	0.000 جوهريه
دورية التقييم	معامل التحديد	0.499
	f	353.145
	الدلالة	0.000 جوهريه
علنية التقييم	معامل التحديد	0.455
	f	295.902
	الدلالة	0.000 جوهريه
تزويد العاملين بالتغذية العكسية	معامل التحديد	0.519
	f	1678.361
	الدلالة	0.021 جوهريه
موضوعية التقييم	معامل التحديد	.412
	f	248.108
	الدلالة	.000 ^a جوهريه

من الجدول السابق نلاحظ :

- يوجد تأثير جوهري لشمولية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر شمولية التقييم ما نسبته 6% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لدورية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر دورية التقييم ما نسبته 49.9% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لعلنية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر علنية التقييم ما نسبته 45.5% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية العكسية على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر تزويد العاملين بالتغذية العكسية ما نسبته 51.9% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر موضوعية التقييم ما نسبته 41.2% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-3 - تحليل التباين Anova

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
شمولية التقييم	بين الفئات	8.995	3	6.636	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	159.046	201			
	التباين الكلي	168.041	204			
دورية التقييم	بين الفئات	21.872	3	14.193	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	180.812	201			
	التباين الكلي	202.684	204			
علنية التقييم	بين الفئات	26.804	3	7.352	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	427.751	201			
	التباين الكلي	454.555	204			
تزويد العاملين بالتغذية العكسية	بين الفئات	16.886	3	8.077	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	245.296	201			
	التباين الكلي	262.182	204			
موضوعية التقييم	بين الفئات	4.508	3	2.705	0.045	جوهرية
	داخل الفئات	195.581	201			
	التباين الكلي	200.089	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بموضوعية التقييم حيث أن الاختلافات جوهرية فيما يتعلق بشمولية ودورية وعلنية التقييم وتزويد العاملين بالتغذية العكسية في المشافي محل الدراسة.

اختبار صحة الفرض الرابع:

لا يوجد تأثير جوهري لسجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-4- معامل الارتباط بيرسون.

2-4- الانحدار الخطي البسيط.

3-4- تحليل التباين Anova.

1-4- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	معامل الارتباط	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
سجلات الأداء	معامل الارتباط	$.307^a$
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة ضعيفة بين سجلات الأداء وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.307.

2-4- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
سجلات الأداء	معامل التحديد	.094
	t	36.933
	الدلالة	.000 ^a جوهرية

من الجدول السابق نلاحظ: يوجد تأثير جوهري لسجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث سجلت الأداء ما نسبته 9.4% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-4- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
سجلات الأداء	بين الفئات	2.781	3	3.438	0.017	جوهرية
	داخل الفئات	94.896	201			
	التباين الكلي	97.676	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بسجلات الأداء.

اختبار صحة الفرض الخامس:

لا يوجد تأثير جوهري لنماذج تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-5- معامل الارتباط بيرسون .

2-5- الانحدار الخطي البسيط.

3-5- تحليل التباين Anova.

1-5- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
نماذج التقييم	معامل الارتباط	.820 ^a
	المعنوية	0.000
	الدلالة	معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين نماذج التقييم وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.820.

2-5- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات		فعالية نظام تقييم أداء العاملين
نماذج التقييم	معامل التحديد	.673
	f	727.269
	الدلالة	0.000 جوهرية

من الجدول السابق نلاحظ: يوجد تأثير جوهري لنماذج التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر نماذج التقييم ما نسبته 67.3% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-5- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
نماذج التقييم	بين الفئات	42.741	3	7.947	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	631.024	201			
	التباين الكلي	673.765	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بنماذج التقييم.

اختبار صحة الفرض السادس:

لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-6- معامل الارتباط بيرسون .

2-6- الانحدار الخطي البسيط.

3-6- تحليل التباين Anova.

1-6- معامل الارتباط بيرسون:

المتغيرات	معامل الارتباط	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي	0.929	معنوية
	0.000	معنوية
		معنوية

نلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط معنوي إيجابي بدرجة قوية بين استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وفعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.929.

2-6- الانحدار الخطي البسيط :

المتغيرات	معامل التحديد	فعالية نظام تقييم أداء العاملين
استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي	0.863	معنوية
	2227.612	معنوية
	0.000	معنوية

من الجدول السابق نلاحظ: يوجد تأثير جوهري لاستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين حيث تفسر معايير ومعدلات التقييم ما نسبته 86.3% من التغيرات في فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

3-6- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي	بين الفئات	10.144	3	6.383	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	163.169	201			
	التباين الكلي	173.314	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق باستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.

اختبار صحة الفرض السابع:

لا توجد فروق جوهرية بين نظام التقييم الحالي والنظام الواجب تطبيقه لتقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة

تم اختبار صحة هذا الفرض عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

1-7- اختبار T.

2-7- تحليل التباين.

1-7- اختبار T:

المتغير	الوسط الحسابي	T	SIG
فعالية نظام تقييم أداء العاملين	2.2361	-20.624	0.000

نلاحظ أن قيمة المتوسط 2.2361 وهي تقل عن المتوسط المقبول 3 ، وقيمة t سالبة أي الإجابات في غير صالح العينة، وقيمة sig أصغر من 0.05 أي نرفض الفرضية التي تقول بعدم وجود فروق ونقر بوجود هذه الفروق .

2-7- تحليل التباين Anova:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
فعالية نظام تقييم أداء العاملين	بين الفئات	12.876	3	9.413	0.000	جوهرية
	داخل الفئات	160.497	201			
	التباين الكلي	173.373	204			

من الجدول السابق نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المشافي محل الدراسة فيما يتعلق بفعالية نظام تقييم أداء العاملين.

لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد تم تحليل الانحدار المتعدد وكانت نتائجه وفق الجدول التالي:

جدول رقم (28) نتائج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للاستبيان الموجه للتنفيذيين

فعالية نظام تقييم أداء العاملين			المتغيرات
sig	t	قيمة ميل المتغير	
.000	6.672	.502	الثوابت
.000	-5.441-	.147	معايير ومعدلات التقييم
.001	3.429	.109	معايير اختيار المقيم
.000	8.660	.196	موضوعية التقييم
.380	-.880-	.021	سجلات الاداء
.000	9.448	.143	نماذج التقييم
.000	20.514	.617	استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات
549.976	قيمة F	.917	معامل التحديد
		.958 ^a	معامل الارتباط

الجدول أعلاه يؤكد العلاقة بين المتغير التابع فعالية نظام التقييم والمتغيرات المستقلة (معايير ومعدلات التقييم معايير اختيار المقيم، موضوعية التقييم، سجلات الأداء، تصميم نموذج تقييم الأداء، استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي .. نلاحظ قيمة $R = 0.958$ أي هناك علاقة قوية جداً بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .. وهذه العلاقة تفسر 91.7% من التغيرات .. أما 8.3% الباقية فتعود لعوامل أخرى لم يتم دراستها ...

- 1- قيمة ميل متغير معايير ومعدلات التقييم = 0,147 وقيمة احتمال معنويته: 0.000 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 2- قيمة ميل متغير معايير اختيار المقيم = 0,109 وقيمة احتمال معنويته: 0.001 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 3- قيمة ميل متغير موضوعية التقييم = 0.196 وقيمة احتمال معنويته: 0.000 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 4- قيمة ميل متغير سجلات الأداء = 0.021 وقيمة احتمال معنويته: 0.380 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ فقيمته غير معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 5- قيمة ميل متغير تصميم نموذج التقييم = 0,143 وقيمة احتمال معنويته $p = 0.000$ وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.
- 6- قيمة ميل متغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات = 0,617 وقيمة احتمال معنويته: 0.000 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا.

البحث الرابع: النتائج والتوصيات

1.4 نتائج الدراسة :

أولاً: نتائج اختبار الفروض:

- فيما يتعلق بالفرض الأول: تبين عدم صحة الفرض الأول والقائل بعدم وجود تأثير جوهري لمعدلات ومعايير تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري لمعدلات ومعايير التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - فيما يتعلق بالفرض الثاني: تبين عدم صحة الفرض الثاني والقائل بعدم وجود تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - فيما يتعلق بالفرض الثالث: تبين عدم صحة الفرض الثالث والقائل بعدم وجود تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - فيما يتعلق بالفرض الرابع: تبين عدم صحة الفرض الرابع والقائل بعدم وجود تأثير جوهري لموضوعية تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري لموضوعية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- وهذا يعني أنه:

- 1- يوجد تأثير جوهري لشمولية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
 - 2- يوجد تأثير جوهري لدورية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
 - 3- يوجد تأثير جوهري لعننية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - 4- يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية العكسية على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- فيما يتعلق بالفرض الخامس: تبين عدم صحة الفرض الخامس والقائل بعدم وجود تأثير جوهري لسجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري لسجلات الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
 - فيما يتعلق بالفرض السادس: تبين عدم صحة الفرض السادس والقائل بعدم وجود تأثير جوهري لنماذج تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري لنماذج تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

- فيما يتعلق بالفرض السابع: تبين عدم صحة الفرض السابع والقائل بعدم وجود تأثير جوهري لاستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير جوهري لاستخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- فيما يتعلق بالفرض الثامن: تبين عدم صحة الفرض الثامن والقائل بعدم وجود فروق جوهرية بين نظام التقييم الحالي والنظام الواجب تطبيقه لتقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرض الأساسي ونقبل الفرض البديل القائل بوجود فروق جوهرية بين نظام التقييم الحالي والنظام الواجب تطبيقه لتقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.
- تبين من تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة التي يمكن أن تؤثر على المتغير التابع "فعالية عملية تقييم أداء العاملين بالنسبة لشاغلي الوظائف الإشرافية أن المتغيرات " معايير ومعدلات التقييم، معايير اختيار المقيم، موضوعية التقييم، سجلات الأداء، تصميم استمارة (نموذج) تقييم الأداء، استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي هي الأكثر تأثيراً على فعالية عملية التقييم، مقارنة مع "الصعوبات التي تواجه المقيم" حيث تبين أنها أقل تأثيراً على فعالية عملية التقييم.
- تبين من تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة التي يمكن أن تؤثر على المتغير التابع "فعالية عملية تقييم أداء العاملين بالنسبة لشاغلي الوظائف التنفيذية أن المتغيرات " معايير ومعدلات التقييم، معايير اختيار المقيم، موضوعية التقييم، تصميم استمارة (نموذج) تقييم الأداء، استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي هي الأكثر تأثيراً على فعالية عملية التقييم، مقارنة مع "سجلات الأداء" حيث تبين أنها أقل تأثيراً على فعالية عملية التقييم.

ثانياً: النتائج العامة للبحث على صعيد المشافي محل الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود توصيف وظيفي للوظائف المكونة لعمل المشافي محل الدراسة، رغم أهمية ذلك في تعريف شاغلي الوظائف بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم ومؤشرات الأداء المطلوبة منهم، حيث تبين عدم وضوح معايير تقييم الأداء للعاملين الخاضعين للتقييم، كما أنه لا يتوافر لدى العاملين الفهم الكافي حول مفهوم التقييم وأهدافه فأغلب العاملين يعتقدون أن هدف التقييم يتلخص بتحديد علاوة الترفيع فقط.
2. تبين أن من يقوم بمهمة التقييم هو الرئيس المباشر وعلى الرغم من خبرته الواسعة بمتطلبات العمل والوظيفة إلا أن خبرته بتقنيات التقييم وأبعاده وأهدافه دون المستوى المطلوب، فنقص الخبرة بكيفية تنفيذ عملية التقييم تعتبر إحدى المشكلات الرئيسية التي يعاني منها المقيمون، نظراً لأن غالبيتهم لا يخضعون لدورات تدريبية حول محتوى وأسس وأبعاد عملية التقييم، بالإضافة إلى مشكلات أخرى كاعتبارهم عملية التقييم عملية طارئة وعبئاً على الوقت، وصعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا والأطباء ذوي الخبرة الطويلة.
3. يتم إجراء التقييم كل سنتين بغرض الترفيع، كما يتم إجراء التقييم بشكل نصف سنوي، إلا أنه لا يتم الالتزام بهدف الأخير في متابعة العامل ومناقشته بالنتائج، كما أن الرئيس المباشر نادراً ما يقوم بتقييم مرؤوسيه بشكل غير رسمي، أي أن تواصله مع المرؤوسين بغرض المتابعة والتقييم والمناقشة

ضعيف جداً، أما النتائج فيتم إعلانها وتنتشر في اللوحة الرسمية دون إجراء مقابلات التقييم إلا إذا طلب العامل المناقشة، وهذا نادراً ما يحصل، وعليه فإن العامل لا يحصل على التغذية العكسية المستمرة والمطلوبة للوقوف على مستوى الأداء المحقق والتمكن من تجاوز نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

4. أظهرت الدراسة أن الرئيس المباشر لا يحتفظ بسجلات عن نماذج سلوك العاملين وبالمقابل لا يشارك العامل في حفظ أي سجل، ويكتفي الرئيس المباشر بالعودة أحياناً إلى ملف العامل (الإضبارة) لمعرفة في حال كان هناك عقوبة ما لتأثيرها على علاوة الترفيع، وقد أقر أغلب الإشرافيين بأهمية الاحتفاظ بهذه السجلات.

5. أظهرت الدراسة أنه يتم استخدام نماذج ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في المستوى التنفيذي، ونماذج ومعايير موحدة بالنسبة للعاملين في المستوى الإشرافي.

6. نادراً ما يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي من ترقية وتدريب ونقل... وينحصر استخدامها في تحديد علاوة الترفيع.

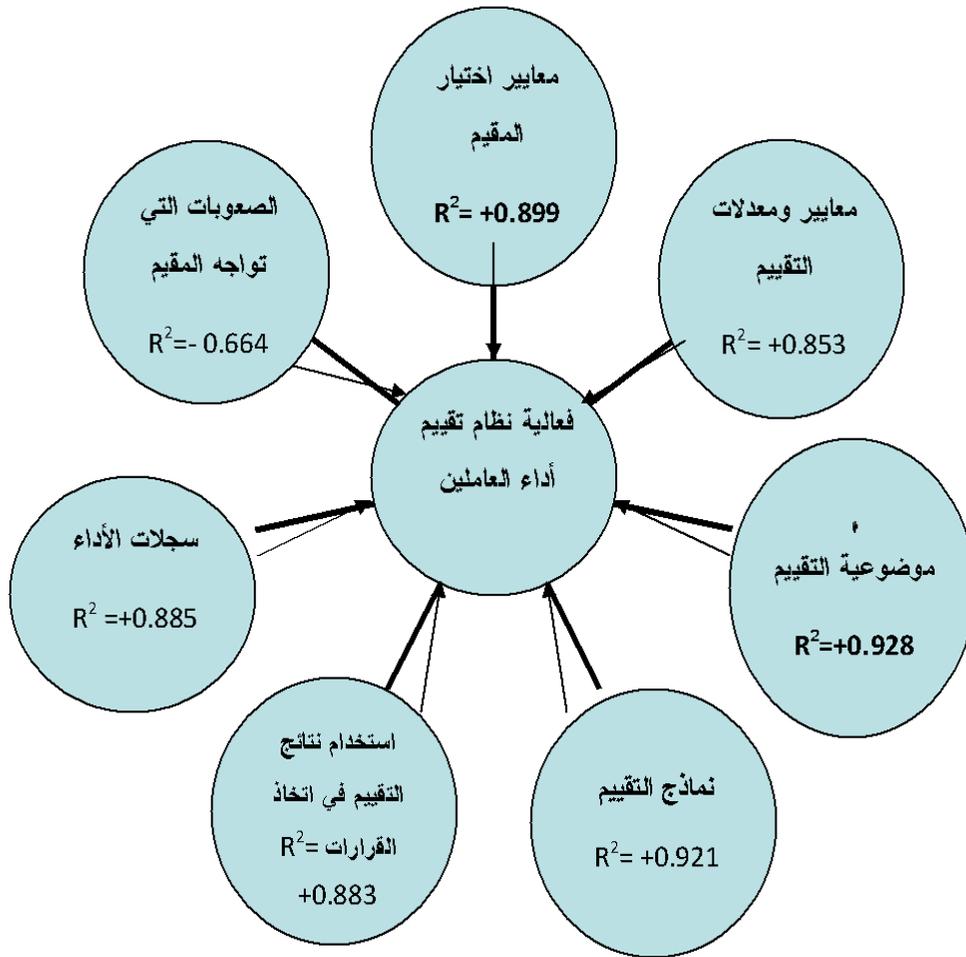
7. يوجد فروق جوهرية بين الأنظمة المطبقة وبين الأنظمة الواجب تطبيقها لتقييم أداء العاملين حيث أنه نادراً ما يساعد نظام التقييم الحالي في رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على تنمية المنافسة، وتوفير سبل النمو والتطور، كما أنه نادراً ما يساعد في رفع قدرة الرؤساء على الملاحظة والرقابة والإشراف، وفي بيان نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين وتمييز المؤدي الجيد عن المؤدي الضعيف، وقد أقر بعض المرؤوسين بعدالة المقيم طالما أنهم يحصلون على علاوة ترفيع كاملة في نهاية التقييم. وفي الإطار نفسه فقد أقر الإشرافيين بضعف النظام الحالي في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور، ففي معظم الحالات توضع علاوات ترفيع تامة دون ارتباطها بمستوى الأداء، وبرر ذلك البعض برأفتهم بالعاملين الذين يربطون موعد استحقاق العلاوة بمصاريف إضافية كالاقتراض من البنوك على سبيل المثال.

2.4 نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة.

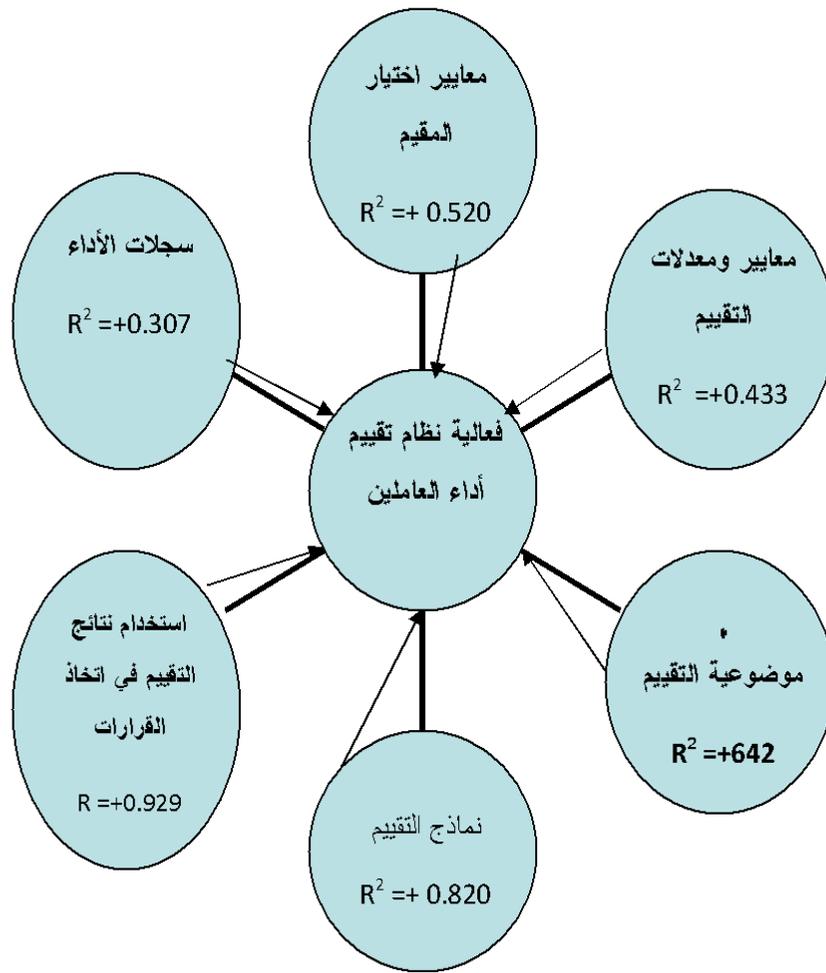
العامة.

1- تصميم نموذج البحث:

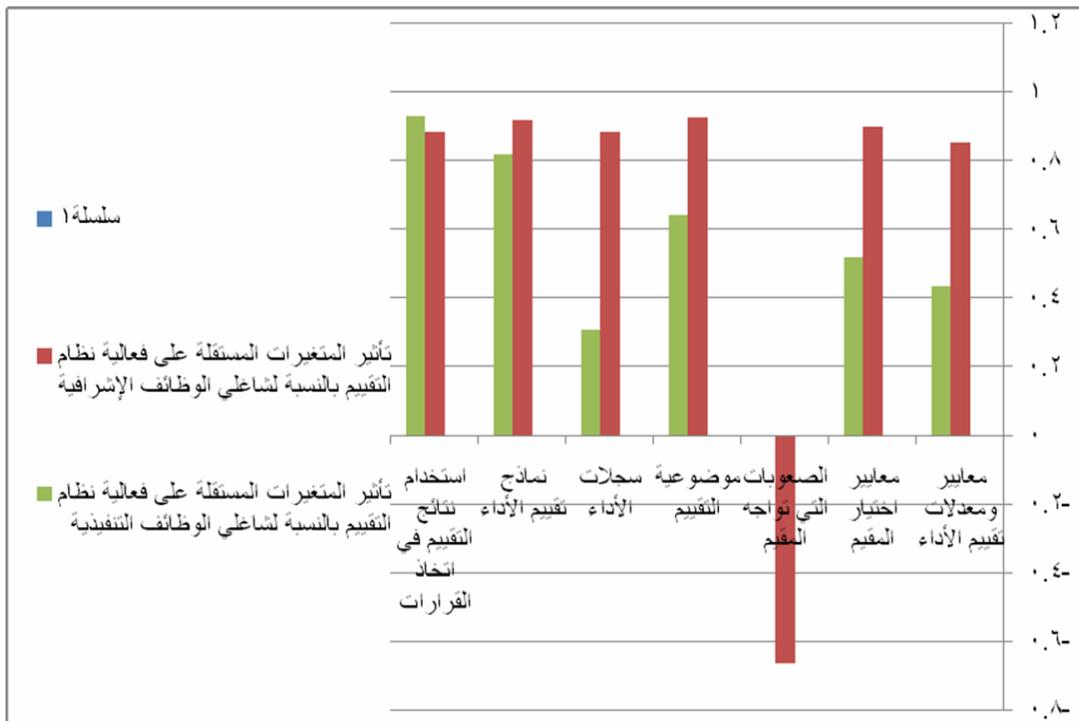
الشكل رقم (7) يوضح نموذج البحث بالنسبة للعاملين في المستويات الإشرافية



الشكل رقم (8) يوضح نموذج البحث بالنسبة للعاملين في المستويات التنفيذية



والمخطط التالي يبين مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وفق نتائج معامل الارتباط بيرسون



بناء على ما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج وما تم الحصول عليه من استطلاع آراء الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي محل الدراسة حول واقع تقييم أداء العاملين المطبق فيها فقد قمنا باقتراح نموذج لتطوير نظام تقييم أداء العاملين المتبع في المشافي محل الدراسة ويتضمن المكونات التالية:

أ. معايير تقييم الأداء: إن أحد أسباب عدم فعالية نظام تقييم الأداء هو عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء، وبالتالي فإنه يجب تبليغ جميع العاملين بمعايير الأداء بوضوح وأن يكون كل عامل مدرك تماماً لما هو متوقع منه (Walters, 1995)⁽²⁰⁾. وحيث إن تحليل وتوصيف العمل يُعتبر طريقة هامة لتحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية فإن ذلك يستوجب وجود توصيف وظيفي (Job Description) و يتضمن تحديد:

أ- مسمى الوظيفة بشكل واضح ومحدد ومميز.

ب- اسم المؤسسة ومكان العمل.

ت- الأهداف العامة للوظيفة.

ث- المسؤوليات الرئيسية المرتبطة بالوظيفة سواء كانت رئيسية أم فرعية مع ترتيبها حسب الأولوية.

ج- تحديد موقع الوظيفة ضمن خط السلطة أي بيان الرئيس المباشر لهذه الوظيفة وكذلك العاملين تحت إشرافه والمستوى الإداري لكل وظيفة.

ح- السلطات المالية والإدارية وأي سلطات أخرى لهذا المسمى الوظيفي.

خ- بيان المؤهلات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.

د- بيان الرواتب والأجور والحوافز لشاغل الوظيفة.

ذ- التطور المتوقع والترافع للوظيفة أو شاغلها على السلم الإداري. (مخبير، 2010، 91)⁽²¹⁾

كما أن معايير التقييم يجب أن تكون واضحة ودقيقة لكل من الرئيس والمرؤوس وأن يشارك المرؤوس في إعدادها (عبد الباقي، 2000، ص312)⁽²²⁾، كما يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الاقتصاد على معيار واحد أو عدة معايير والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الأفراد (ماهر، 1999، ص294)⁽²³⁾.

كما أن الاعتماد على معايير الشخصية قليلاً ما يساعد في تقديم تغذية عكسية تشخيصية لتصميم برامج التدريب والتطوير لتحسين نقص الخبرات (CF Squires & Adler, 1998)⁽²⁴⁾ وبالتالي يجب أن تكون المعايير موضوعية قدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير السلوك وأقلها موضوعية هي معايير الشخصية (ماهر، 1999، ص294)⁽²⁵⁾.

ب- الجهة المخولة بتقييم الأداء: يتولى الرئيس المباشر مهمة التقييم نظراً لخبرته بمتطلبات العمل والوظيفة وقدرته على توجيه أداء المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة ولكننا ننصح بإيجاد ميكانيكية لمشاركة رأي الزملاء، المرؤوسين، الزبائن (المرضى والمراجعين) إضافة إلى رأي الرئيس المباشر في التقييم. حيث يحذر الكثير من الباحثين من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج التقييم وخلق التحيز والمحسوبية (شاويش، 2005، ص103)⁽²⁶⁾ فعلى سبيل المثال يساعد رأي زملاء العمل في الحصول على معلومات عن أداء العاملين في حال قلة احتكاك الرئيس المباشر بالمرؤوسين، وكلما أمكن يجب أن يكون هناك أكثر من مقيم يدير التقييم بشكل مستقل، وقد تساعد هذه العملية على تفادي الأخطاء والتحيزات كما لا ينبغي على المقيم الواحد أن يكون له مطلق السيطرة والسلطة لتحديد الإجراء أو الفعل الشخصي لذا يفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم عليه، ويحتاج جميع

المقيمون (قدماء أم جدد) إلى تذكيرهم بأساليب التقييم وتدريب عليها وكيفية تفادي الأخطاء، أي أنه يجب أن يمتلك المقيمون الخبرة والتدريب الكافي لتنفيذ عملية التقييم بموضوعية (Walters,1995)⁽²⁷⁾. حيث يجب تدريب المقيم على: خبرات الإشراف -التوجيه والتدريب-حل النزاعات-وضع معايير الأداء -ربط النظام بالأجر-تزويد العاملين بالتغذية العكسية(Evans,1991)⁽²⁸⁾.

كما يجب توضيح الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء قبل تصميمه ومناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالإلتزام بخطة التقييم.

كما يجب أن يكون كل فرد مدركاً بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه وأي نظام بغض النظر عن جودة تصميمه فمن المحتمل أن يفشل إذا كان لدى المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم (أشكناني، 2005، ص32)⁽²⁹⁾.

وليكون النظام فعالاً فيجب أن يثق العامل أن له الفرصة في تأمين مدخل ذي معنى في التقييم (Gilliland and Langdon,1998)⁽³⁰⁾ هذا المدخل قد يمتد من الاعتراض على التقييم (Krosgaard and Roberson,1995)⁽³¹⁾ إلى الحكم على أدائه الفردي من خلال التقييم الذاتي(Casico,1998)⁽³²⁾ كما تزداد فعالية التقييم في حال توفر بيئة تساعد على التواصل الحقيقي الصادق حيث يمكن للعاملين أن يقرروا بصراحة التحسينات اللازمة لتقدمهم(Murphy and Cleveland,1995)⁽³³⁾.

ج.موضوعية التقييم:

فيما يتعلق بدورية التقييم فمن المقترح غالباً هو تحديث الأداء كل ثلاثة أشهر فمراجعة الأداء بشكل مستمر يساعد في تحديد الأداء السيء وفي تصميم أساليب تصحيحية في وقت مبكر ،كما يجب مراجعة مدى تحقيق المهام والأهداف عدة مرات في العام (Murphy& Cleveland,1995)⁽³⁴⁾ والكثير من المؤسسات تقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة أي أنها تزود الأفراد بالاسترجاع غير الرسمي بهدف الكشف عن الإنجازات التي تمت والاستحقاقات التي يجب إتمامها، حيث ينصح بالتقييم غير الرسمي الدوري Frequent Informal Appraisal Strategy كونه يخفف من ردات فعل العاملين تجاه نتائج التقييم خاصة إذا استخدم من قام به وسائل اتصالات شفوية ملطفة وهادئة وفي الوقت نفسه إلى مساعدة وليس انتقاد الأفراد (بلوط، 2002، 393)⁽³⁵⁾ وهذا ما يناسب المشافي إلى حد كبير فمن المفيد إجراء تقييم الأداء بشكل دوري وخاصة للكوادر الطبية والتمريضية بعد حادث إسعافي أو علاج حالة نادرة للوقوف على مستوى الأداء من حيث التحسن في تطور الخبرة، الجاهزية، الثقة بالنفس..

كما تساعد العلنية في إشاعة جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل وقد أصبح من الثابت علمياً من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علنية نتائج التقييم أفضل من سريتها وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه(عباس، 2003، ص156)⁽³⁶⁾. حيث تمثل مقابلات تقييم الأداء التي قد يعقدها الرئيس المباشر مع المرؤوس أحد الأشكال أو القنوات المستخدمة لإبلاغ العاملين بمستويات الأداء وتبادل وجهات النظر حول الأسباب و حول فرص أو مجالات التحسين الممكنة و تستهدف على وجه التحديد : استعراض مجالات التحسين الممكنة ونقاط القوة والضعف في الأداء، التعرف على المعوقات التي تعترض سير العمل وتقدم الموظف، ومدى مسؤوليته عنها، عرض البدائل الممكنة للتغلب على مشكلات الأداء وتحسينه، إعداد

خطة عمل لتنمية الفرد ،والتي قد تشمل الالتحاق ببرامج التدريب أو التنمية، تفويض بعض السلطات،إعداد بعض المشروعات الخاصة... (مرسى، 2006، ص448-449)(37).

كما نؤكد على شمولية تقييم الأداء لجميع كوادر المشفى لأن ذلك لا يُشعر العاملين بعدالة التقييم فقط بل يؤكد لهم موضوعيته فالتقييم ليس أداة للثواب والعقاب فقط بل أداة لتحسين أداء العاملين وتطويره.

من حق العاملين الحصول على تغذية عكسية دورية موضوعية حول مدى نجاحهم في أداء الأعمال والمشرفون ملزمون بإخبار العاملين دورياً عن مستوى الأداء ومناقشتهم في نقاط ضعفهم وأساليب تحسينها. فمن خلال تدعيم نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف يساعد تقييم الأداء بشكل هام في تحسين أداء العام (Kluger & DeNisi,1996)(38) ومن دون تقنية تقييم وتغذية عكسية مناسبة فقد حرم العاملين من أسس موضوعية لإصلاح وتوجيه مقدراتهم، ولا بد من تزويد العكسية بشكل واضح ومباشر وحال وقوع الحدث قدر الإمكان، ونظراً لحساسية التغذية العكسية فيجب تزويدها بحرص دون انتقادات شخصية قد تجرح العامل وخاصة التغذية العكسية السلبية التي تساعد عند تزويدها بشكل صحيح في استخدامها بشكل بناء في تحسين الأداء مستقبلاً.

د. سجلات الأداء: قبل التقييم يجب أن يقوم المقيم بجمع المعلومات عن أداء العامل لعمله ونظراً لكون التقييم يجب أن يتم بناء على حقائق عما تم تحقيقه فمن هنا تبرز أهمية توثيق الأداء والاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، وبناء على ذلك فإننا نؤكد على دعم توثيق الأداء الذي يجب أن يتم من قبل الرئيس المباشر والعامل معاً لتحقيق إدارة عملية التقييم بأسلوب فعال.

فقد يحتاج معظم المرؤوسين لأمثلة توضيحية لأدائهم ثم لجمع سجلات مكتوبة بالسلبيات والإيجابيات وهي هامة لعملية التقييم (ديسلر، 2003، 350)(39) و يمكن أن يذكر سجل الأداء بحاجات التدريب أو تقديم تقرير وفي إقرار فرصة ترقية أو تطوير العامل ويجب أن تكون السجلات موضوعية، مبنية على الملاحظة والسلوكيات المرتبطة بالعمل فقط ويتضمن مجالات النجاح والإخفاق بالإضافة إلى قرارات التأديب (Dechiv,2009)(40).

ه. استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي:

إن استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي يساعد في تحقيق تكامل الأنظمة الإدارية حيث يتم ربط نتائج التقييم الإداري مع الأنشطة الأخرى المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية كالإختيار والتعيين، التدريب، الترقية، النقل، الفصل... كما أن فعالية نظام تقييم الأداء تتطلب أساسي لنجاح وظائف الاختيار، التدريب، وتحفيز العاملين (Latham&Wexely,1981)(41).

كما أن ربط نتائج التقييم سواء الجيدة أم السيئة بمبدأ الثواب أو العقاب شيء ضروري لتحفيز أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم وإجراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز وفي المقابل لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم(عبد الباقي، 2000، ص315)(42).

و. نماذج التقييم: لكي يتمكن نظام تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المرجوة منه فهذا يتطلب إعادة تصميم النماذج من قبل خبراء في إدارة الموارد البشرية بحيث يتم وضع وصف محدد للوظائف يحدد فيه واجبات ومهام ومسؤوليات كل وظيفة كي يساعد على تقييم الأداء ووضع نموذج عادل لتقييم الأداء يربط بين الأداء والنتائج لزيادة ولاء العامل وزيادة جهوده لتحسين أداءه وبما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، مع ضرورة

تضمنين النموذج مقترحات المقيم والمعلومات اللازمة لتطوير أداء العامل بما يتضمن تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وحيث أن أبرز أسباب عدم كفاءة نماذج تقييم الأداء تعود إلى عدم تضمينها بتعاريف محددة لعناصر التقييم، واشتمالها على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم، والتركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للعامل وليس على أدائه، فإن رفع كفاءة النماذج يقصد به أن تكون واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف (عبد الباقي، 2000، ص 312)⁽⁴³⁾. فلا بد من الأخذ بتعدد النماذج طبقاً لاختلاف الأعمال وتباين الأنشطة فتعدد النماذج يساعد في الحصول على نتائج أكثر دقة من خلال التركيز على العناصر الأساسية الخاصة بكل وظيفة وبالتالي نقتراح وجود أربعة نماذج خاصة بالكوادر الأربعة العاملة في المشافي العامة ونقصد بذلك وجود نموذج خاص بالكادر الطبي، نموذج خاص بالكادر التمريضي، نموذج خاص بالكادر الإداري، نموذج خاص بالكادر الفني. نموذج خاص بالإشرافيين من رؤساء أقسام ورؤساء دوائر ومدراء وفي ظل غياب وجود توصيف واضح للوظائف في المشافي محل الدراسة نظراً لعدم وجود نظام داخلي خاص بوزارة الصحة في الجمهورية العربية السورية⁽⁴⁴⁾ فقد قمنا بالاستئناس بنماذج تقييم أداء خاصة بالعاملين في القطاع الصحي في دول أخرى كمصر، الأردن، الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية⁽⁴⁵⁾ في إعداد نموذج (استمارة) تقييم أداء للعاملين في الكوادر المختلفة في المشفى بحيث يتضمن النموذج (الاستمارة) المقترحة لتقييم أداء العاملين الأقسام التالية:

القسم الأول: معلومات شخصية عن العامل الذي يتم تقييمه:

اسم العامل: الوظيفة: قسم: دائرة:

مدة الخدمة (مدة إشغال الوظيفة): آخر تقييم: الجزاء المترتبة عليه (إن وجدت):

تاريخ التقييم الحالي: مدة التقييم تمتد من: إلى:

اسم المقيم: توقيع المقيم:

القسم الثاني: وصف مختصر لأهم واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها العامل المقيم (خاص بإدارة الموارد البشرية ويملأ بالإستعانة ببطاقة وصف الوظيفة).

القسم الثالث: عناصر تقييم الأداء: وتركز على ثلاثة جوانب رئيسية: الأداء الوظيفي، السمات أو الخصائص الشخصية، العلاقات مع الآخرين وفيما يلي نبين عناصر تقييم الأداء للكوادر المختلفة على سبيل المثال وليس الحصر كما يلي:

أ- عناصر تقييم أداء الكادر الطبي:

الأداء الوظيفي		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	الأداء الوظيفي
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<ol style="list-style-type: none"> 1- المهارة في تشخيص المرض وتحديد العلاج المناسب. 2- المعرفة بالأمراض المتفشية في البيئة المحيطة. 3- متابعة ما يستجد في مجال التخصص. 4- القدرة على استخلاص المعلومات من المرضى. 5- المتابعة للنتائج المخبرية والفحوص الطبية. 6- القيام بمتطلبات المناوبة الإسعافية. 7- المهارة في الإعداد لبرامج الأبحاث الطبية والتعليمية. 8- ممارسة المهنة بشكل ينسجم مع أخلاقيات ومعايير ممارسة المهنة. 9- تحمل المسؤولية الشخصية للسلوك المهني. 10- المعرفة بالطرق السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة. 11- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل. 12- القدرة على التغلب على صعوبات العمل. 13- الإلمام بنظم وإجراءات العمل.
		معدل التقدير العام للأداء الوظيفي
السمات الشخصية		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	السمات الشخصية
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<ol style="list-style-type: none"> 1- تقبل التوجيهات والاستعداد للتنفيذ. 2- حسن التصرف. 3- يحافظ على حسن المظهر ويلتزم باللباس الرسمي. 4- المحافظة على أوقات العمل.
		معدل التقدير العام للسمات الشخصية
العلاقات العامة		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	العلاقة مع
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<ol style="list-style-type: none"> 1- العلاقة مع المراجعين (المرضى). 2- العلاقة مع الرؤساء. 3- العلاقة مع الزملاء. 4- العلاقة مع المرؤوسين.
		معدل التقدير العام للعلاقات العامة

معدل التقدير الإجمالي = مجموع النقاط / عدد البنود

ب- عناصر تقييم أداء الكادر التمريضي:

الأداء الوظيفي		الأداء الوظيفي
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<p>1- تقديم الخدمات التمريضية للمرضى مباشرة في الحالات العادية أو الطارئة.</p> <p>2- التأكد من إعطاء الأدوية والعلاجات المصروفة من قبل الطبيب المختص.</p> <p>3- التأكد من تنظيم الملفات الطبية الخاصة بالمرضى.</p> <p>4- تحديد احتياجات القسم الطبية من الأجهزة والمستلزمات.</p> <p>5- الإلمام بنظم وإجراءات العمل.</p> <p>6- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل.</p> <p>7- القدرة على التغلب على صعوبات العمل.</p> <p>8- إنجاز المهام بفعالية وكفاءة وفي الوقت المحدد.</p> <p>9- القدرة على تحديد أولويات العمل حسب أهميتها.</p> <p>10- المحافظة على تجهيزات العمل المستخدمة.</p> <p>11- الحرص على مستلزمات العمل المادية والحد من هدرها</p>
		معدل التقدير العام للأداء الوظيفي
السمات الشخصية		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	السمات الشخصية
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<p>1- تقبل التوجيهات والاستعداد للتنفيذ.</p> <p>2- حسن التصرف.</p> <p>3- يحافظ على حسن المظهر ويلتزم باللباس الرسمي.</p> <p>4- المحافظة على أوقات العمل.</p>
		معدل التقدير العام للسمات الشخصية
العلاقات العامة		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	العلاقة مع
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<p>1- العلاقة مع المراجعين (المرضى).</p> <p>2- العلاقة مع الرؤساء.</p> <p>3- العلاقة مع الأطباء</p> <p>4- العلاقة مع الزملاء.</p> <p>5- العلاقة مع المرؤوسين.</p>
		معدل التقدير العام للعلاقات العامة

معدل التقدير الإجمالي = مجموع النقاط / عدد البنود

ت- عناصر تقييم أداء الكادر الفني:

الأداء الوظيفي		الأداء الوظيفي
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط الحد الأقصى 5 نقاط	
		1- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل. 2- المعرفة بأنواع الأمراض المنقضية في البيئة المحيطة. 3- الإلمام بنظم وإجراءات العمل. 4- متابعة ما يستجد في مجال التخصص في العمل. 5- المهارة في التنفيذ. 6- تطبيق قواعد وأسس ومعايير الرقابة والأمن والسلامة المهنية المعتمدة. 7- المعرفة بالطريقة السليمة لعمل الأجهزة والمواد المستخدمة. 8- القدرة على العمل بكفاءة في ظروف ضغط العمل. 9- القدرة على التغلب على صعوبات العمل. 10- إنجاز المهام بفعالية وكفاءة وفي الوقت المحدد. 11- القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل. 12- القدرة على تحديد أولويات العمل حسب أهميتها. 13- المحافظة على تجهيزات العمل المستخدمة. 14- الحرص على مستلزمات العمل المادية والحد من هدرها
		معدل التقدير العام للأداء الوظيفي
السمات الشخصية		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط الحد الأقصى 5 نقاط	السمات الشخصية
		1- تقبل التوجيهات والاستعداد للتنفيذ. 2- حسن التصرف. 3- يحافظ على حسن المظهر ويلتزم باللباس الرسمي. 4- المحافظة على أوقات العمل.
		معدل التقدير العام للسمات الشخصية
العلاقات العامة		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط الحد الأقصى 5 نقاط	العلاقة مع
		5- العلاقة مع المراجعين (المرضى). 6- العلاقة مع الرؤساء. 7- العلاقة مع الزملاء. 8- العلاقة مع المرؤوسين.
		معدل التقدير العام للعلاقات العامة

معدل التقدير الإجمالي = مجموع النقاط / عدد البنود

ث- عناصر تقييم أداء الكادر الإداري:

الأداء الوظيفي	
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط
	الحد الأقصى 5 نقاط
	<ol style="list-style-type: none"> 1- القدرة على تطوير أساليب العمل. 2- القدرة على تدريب غيره من العاملين. 3- القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل. 4- المتابعة لما يستجد في مجال العمل (قوانين وأنظمة). 5- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى. 6- القدرة على المراجعة والتدقيق. 7- يحتفظ بسجلات جيدة. 8- القدرة على إقامة اتصالات فعالة مع الآخرين. 9- المشاركة الفعالة في الاجتماعات. 10- يهتم بتسمية قدراته ومهاراته الذاتية.. 11- الإلمام بنظم وإجراءات العمل. 12- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل. 13- القدرة على التغلب على صعوبات العمل. 14- إنجاز المهام بفعالية وكفاءة وفي الوقت المحدد. 15- القدرة على تحديد أولويات العمل حسب أهميتها. 16- المحافظة على تجهيزات العمل المستخدمة. 17- الحرص على مستلزمات العمل المادية و الحد من هدرها
	معدل التقدير العام للأداء الوظيفي
السمات الشخصية	
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط
	الحد الأقصى 5 نقاط
	<ol style="list-style-type: none"> 1- تقبل التوجيهات والاستعداد للتنفيذ. 2- قدرة على الحوار وعرض الرأي. 3- تقدير المسؤولية. 4- حسن التصرف. 5- يحافظ على حسن المظهر ويلتزم باللباس الرسمي. 6- المحافظة على أوقات العمل.
	معدل التقدير العام للسمات الشخصية
العلاقات العامة	
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط
	الحد الأقصى 5 نقاط
	العلاقة مع

	1- العلاقة مع المراجعين (المرضى). 2- العلاقة مع الرؤساء. 3- العلاقة مع الزملاء. 4- العلاقة مع المرؤوسين.
	معدل التقدير العام للعلاقات العامة

معدل التقدير الإجمالي = مجموع النقاط / عدد البنود

ج- عناصر تقييم أداء الكادر الإشرافي:

الأداء الوظيفي		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	الأداء الوظيفي
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<p>1- إعداد خطط وبرامج العمل التنفيذية لعمل القسم ومتابعة تنفيذها في حدود الصلاحيات.</p> <p>2- تحديد الاحتياجات من الكادر والأجهزة والمعدات.</p> <p>3- المهارة في إدارة العاملين وتوجيههم وتقييم أدائهم.</p> <p>4- يشجع على التعاون وروح الفريق.</p> <p>5- معرفة تامة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المتبعة في العمل.</p> <p>6- قدرة على كتابة التقارير الفنية والإدارية.</p> <p>7- قدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب.</p> <p>8- القدرة على التنبؤ والتخطيط وبرمجة العمل.</p> <p>9- يمنح المرؤوسين السلطات والمسؤوليات الكافية لأداء الأعمال.</p> <p>10- القدرة على التركيز بالعمل رغم ظروف ضغط العمل.</p> <p>11- يتابع باستمرار إنجاز المهام المطلوبة من المرؤوسين.</p> <p>12- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل.</p> <p>13- القدرة على التغلب على صعوبات العمل.</p> <p>14- القدرة على تحديد أولويات العمل حسب أهميتها.</p> <p>15- المحافظة على تجهيزات العمل المستخدمة.</p> <p>16- الحرص على مستلزمات العمل المادية و الحد من هدرها</p>
		معدل التقدير العام للأداء الوظيفي
السمات الشخصية		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	السمات الشخصية
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		<p>1- تقبل التوجيهات والاستعداد للتنفيذ.</p> <p>2- حسن التصرف.</p> <p>3- يحافظ على حسن المظهر ويلتزم باللباس الرسمي.</p> <p>4- المحافظة على أوقات العمل.</p>
		معدل التقدير العام للسمات الشخصية

العلاقات العامة		
ملاحظات	معدل التقدير بالنقاط	العلاقة مع
	الحد الأقصى 5 نقاط	
		1- المراجعين (المرضى). 2- الرئيس الأعلى. 3- الزملاء. 4- المرؤوسين. معدل التقدير العام للعلاقات العامة

معدل التقدير الإجمالي = مجموع النقاط / عدد البنود

القسم الرابع:

ملخص نتائج تقييم الأداء

التقدير بالنقاط	
	الأداء الوظيفي
	الخصائص الشخصية
	العلاقات مع الآخرين
	معدل التقدير العام
	الدرجة (جيد، متوسط، ضعيف)
	من 1-2,49 ضعيف
	من 2,5 - 3,49 وسط
	من 3,5 - 5 جيد

القسم الخامس: ملاحظات ومقترحات المقيم:

- 7- هل يوجد لدى العامل أي نقاط ضعف لم يتم ذكرها والتي يمكن ان تحد من فعالية أدائه؟
- 8- هل يمتلك العامل أي نقاط قوة قد تساعد في رفع فعالية أدائه ولم يتم ذكرها؟
- 9- ما هي مقترحاتك لتنمية وتطوير الأداء؟

القسم السادس: خاص بالعامل:

10- اطلعت على التقرير وأوافق على ما ورد فيه.

11- اطلعت على التقرير ولدي الاعتراضات التالية:

توقيع العامل: تاريخ الإطلاع على التقرير:

القسم السابع:

اسم مراجع التقرير: توقيع المراجع: تاريخ المراجعة:

3.4 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية في المشافي محل الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات والتي من الممكن في حال الأخذ بها أن تساعد إدارة المشافي محل البحث في تطوير نظام التقييم المتبع فيها والتي من أهمها:

التوصية الأولى:

العمل على إيجاد توصيف وظيفي للوظائف المكونة لعمل المشافي محل البحث لتحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة لنظراً لأهميته في بناء معايير تتسم بالعدالة والموضوعية والدقة وتشمل جميع جوانب العمل وهذا ما يساعد في تحقيق مستوى أداء ناجح للعامل والمشفى على حد سواء، بالإضافة إلى ضرورة إطلاع العاملين على معايير تقييم الأداء ليكونوا على بينة بالأسس التي على أساسها يتم تقييم الأداء، كما أنه لا بد من توضيح الهدف من تقييم الأداء لجميع العاملين لاسيما وأنه وسيلة لتحسين الأداء وتطويره وليس فقط لتحديد علاوة الترفيع.

التوصية الثانية:

العمل على تدريب المقيمين تدريباً كافياً على أساليب التقييم وتقنياتها ونماذجها مع التأكيد على ضرورة وجود اتصال يومي حقيقي بين القائمين بعملية التقييم و المرؤوسين بشكل دائم لضمان ملاحظتهم لأداء العاملين وكشف المشاكل التي تعترض تنفيذ مهامهم وبدوره يساعد في تعزيز قدرتهم على الملاحظة والإشراف والقيادة.

التوصية الثالثة:

ضرورة تكرار التقييم بشكل دوري وغير رسمي إضافة للتقييم الرسمي في نهاية مدة التقييم لتزويد العاملين بالتغذية العائلمين المستمرة عن مستوى الأداء وتحسينه بشكل مستمر. وللتأكد على أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء المطلوب تحقيقها تنجز بالفعل ، والتأكد على ضرورة إجراء مقابلة التقييم مع كل عامل على حده لأهميته في مناقشته بنتائج تقييمه ونقاط ضعفه لعلاجها ونقاط قوته لتدعيمها وبحث أهم المشكلات التي تعترض التنفيذ وسبل تطوير الأداء وأهميتها البالغة في تحسين التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين .

التوصية الرابعة:

استخدام سجلات الأداء وإشراك العاملين في حفظها لأهميتها في تجنب الذاكرة الانتقائية وزيادة موضوعية قرارات التقييم .

التوصية الخامسة:

ضرورة استخدام نماذج متنوعة ومختلفة تبعاً لتنوع واختلاف الوظائف في المشفى (طبية،تمريضية،إداريةغنية) وتبعاً لمستوى العاملين الوظيفي،بحيث يشتمل كل نموذج على عناصر واضحة وشاملة لطبيعة عمل الموظف.

التوصية السادسة:

استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي فهذا ما يخلق الحافز والدافع لدى العامل لتحسين مستوى أداءه بصورة مستمرة وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المشفى ككل.

هوامش الفصل الرابع:

1. الحاج، عرابة. ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 07 ، 2009-2010 ، ص 229-243.
2. مذکور فوزي. تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للتوزيع والنشر، القاهرة، 1998.
3. فرحان، غازي. خدمات الإيواء في المستشفيات، دار الزهران، عمان، 1999.
4. البكري، ثامر ياسر. إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
5. البكري، ثامر ياسر. إدارة المستشفيات، 2005، مرجع سبق ذكره.
6. راجع :
- حرساني، حسان. إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
- مذکور فوزي. تسويق الخدمات الصحية، 1998، مرجع سبق ذكره.
- المصري، أحمد. إدارة المستشفيات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1998 .
7. الجريدة الرسمية للجمهورية العربية السورية، الجزء الأول، العدد 1 للسنة 2011، وزارة الصحة، القرارات، قرار رقم 65 تاريخ 2010/2/8.
8. حرساني، حسان. إدارة المستشفيات، 1990، مرجع سبق ذكره.
9. مخيمر عبد العزيز ؛ الطعمنة، محمد. الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 .
10. الدراسة الاستطلاعية في مشفى الباسل، مقابلة مع المدير الإداري في المشفى.
11. الدراسة الاستطلاعية في مشفى الوطني باللاذقية، مقابلة مع المدير الإداري في المشفى.
12. الدراسة الاستطلاعية في مشفى بانياس الوطني، مقابلة مع المدير الإداري في المشفى.
13. الدراسة الاستطلاعية في مشفى الشهيد ابراهيم نعام، مقابلة مع المدير الإداري في المشفى.
14. Thompson ,Steven. **Sampling** , John Wiley & Sons, 1992, 360.
15. بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005-2006.
16. نعساني ، عبد المحسن. تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير ،جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.
17. بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-، 2005-2006، مرجع سبق ذكره.
18. راجع:
- نعساني ، عبد المحسن. تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية، 1997، مرجع سبق ذكره.
- أشكناني، محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي- مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، الكويت، 2005.

19. راجع:

- نعلاني ، عبد المحسن. تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية، 1997، مرجع سبق ذكره.
- أشكناني، محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات، 2005، مرجع سبق ذكره.
20. Walters, M, **The Performance Appraisal Handbook (Developing Practice)** Chartered Institute of Personnel, 1995.
21. مخبير، حنان محمود. إدارة المستشفيات ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، سوريا، 2010.
22. عبد الباقي، صلاح الدين . **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
23. أحمد، ماهر. **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الاسكندرية، مصر، 1999.
24. Squires, P. and Adler, S. **Linking Appraisals to Individual Development and Training** ,in Smither, J.W.(ED) .**Performance Appraisal: State of the art in practice** , Jossey-Bass, San, San Francisco, CA, pp445-95. 1998.
25. أحمد، ماهر. **إدارة الموارد البشرية**، 1999، مرجع سبق ذكره.
26. شاويش، مصطفى نجيب . **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الإصدار الرابع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
27. Walters, M, 1995, **Op cit**.
28. Evans, E.M., **Designing an Effective Performance Management System**, **Journal of compensation ana benefits**, March/April, 1991, pp9-25.
29. أشكناني، محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات، 2005، مرجع سبق ذكره.
30. Gilland, S.W and Langdon, J.C, **Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness** , In Smither, J.W.(ed) **Performance Appraisal: Astate of The Art in Practice**, Joessy-Bass, San Francisco, CA, 1998, PP404-42.
31. Korsgaard, M.A & Roberson, L. **Procedural Justice in Performance Evaluation: The Rule of Instrumental and non-instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions**, **Journal of Management**, vol.21, 1995, pp657-69.
32. Casico, W.F, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Prentice -Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998.
33. Murphy, R.M and Cleveland, J.N, **Understanding Performance Appraisals** , Sage Publications , London, 1995.
34. Murphy, R.M and Cleveland, J.N. 1995. **Op cit**.
35. بلوط، حسن ابراهيم. **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 .
36. عباس، سهيلة محمد. **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

37. مرسى ،جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر، 2006.
38. Kluger,A,N.and DeNisi,A,S, Effects of Feedback Intervention on Performance ,Ahistorical review, a **Meta-analysis and A Preliminary Bulletin** ,Vol.119,1996,pp254-84.
39. دييسلر،جاري. إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض،السعودية،2003.
40. 2- Dechev, Zachary . **Effective Performance Appraisal- aStudy into The Relation Between Employer Satisfaction and Optimizing Business**, Erasmus University Rotterdam,The Netherlands,August,2010.
41. Latham,G.P and Wexely,K.N. **Increasing Productivity Through Performance Appraisal**,Addison- Wexely, Reading, M.A,1981.
42. عبد الباقي، صلاح الدين. **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2000.
43. عبد الباقي، صلاح الدين . **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2000.

44. Review:

http://thawra.alwehda.gov.sy/_archive.asp?FileName=95230863820120930211826

- <http://www.breakingnews.sy/ar/article/9187.html>

45. Review:

- WWW.UAEU.AC.AE 15/12/2012

- WWW.CSB.GOV.JO15/12/2012

- WWW.JU.EDU.SA18/12/2012

- Dc376.4shared.com/doc/5vzhERNV/preview.html 18/12/2012

المراجع

أولاً: الكتب:

1. الكتب العربية:

1. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. أبو فخرة، نادية ؛ ثابت، زهير . الرقابة الإدارية وتقييم الأداء، كلية للتجارة -التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
3. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
4. أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الاسكندرية، مصر، 1999.
5. أشكناني،محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي- مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، الكويت، 2005.
6. بربر ،كامل . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت، 1997.
7. بربر، كامل.إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،عمان الأردن،2000.
8. البرنوطي ،سعاد ، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
9. البرنوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
10. البكري، ثامر ياسر. إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. البكري،سونيا محمد. إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر، 2002 .
12. بلوط، حسن ابراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002 .
13. ثابت، زهير. كيف تقييم أداء الشركات والعمالين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 2001.
14. حرستاني،حسان. إدارة المستشفيات،معهد الإدارة العامة،الرياض،السعودية،1990.
15. حسن،راوية محمد. إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،الاسكندرية، مصر، 2000.
16. حنفي ،عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر، 1991.
17. الدرادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
18. ديسلر،جاري. إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض،السعودية،2003.

19. زويلف ،مهدي حسن . إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
20. سلطان، محمد سعيد أنور. إدارة الموارد البشرية . دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،1993.
21. السلمي،علي. إدارة الموارد البشرية:منظور استراتيجي،ط1، دار غريب للنشر،القاهرة،2008.
22. شاويش، مصطفى نجيب . إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، الإصدار الرابع ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2007.
23. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الاسكندرية، 1986.
24. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت،1983.
25. عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ،2005.
26. عباس ،سهيلة محمد ؛ علي ،علي حسين. إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان،الأردن،1999.
27. عباس ،سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
28. عباس ،سهيلة محمد؛ علي ،علي حسين. إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل، عمان،الأردن، 2007.
29. عبد الباقي ،صلاح الدين . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر،2000.
30. عبد الحليم ،أحمد وآخرون . تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية للإدارية ،عمان،الأردن، 1999 .
31. عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية بيروت،لبنان، 1999 .
32. عبد الوهاب، علي؛ خطاب ،عايدة سيد ؛ الحموي، حسين محمد ؛ المورلي، تحية حسين. إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
33. عبد الوهاب ،سمير ؛ البرادعي، ليلي.إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة،مصر، 2006.
34. العزاوي ،نجم عبد الله ؛ جواد ،عباس حسين . الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2010.
35. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب،سوريا، 1998.
36. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
37. فرحان، غازي. خدمات الإيواء في المستشفيات، دار الزهران، عمان، 1999.
38. الكفافي، محمد جمال.الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية .الدار الثقافية للنشر ،القاهرة مصر،2006.

39. الكلالدة ،ظاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011.
40. الماضي ،محمد المحمدي؛ خالد،نظمية عبد العزيز ؛ زايد،عادل محمد عبد الحميد. أساسيات الإدارة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،مصر،2001.
41. مخبير، حنان محمود. إدارة المستشفيات ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر،دمشق، سوريا، 2010.
42. مخيمر عبد العزيز ؛ الطعمانة، محمد.الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003 .
43. مذكور فوزي. تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للتوزيع والنشر،القاهرة،1998.
44. المرسوم التشريعي رقم 322 الصادر عن السيد رئيس الجمهورية العربية السورية بتاريخ www.damascusuniversity.edu.sy/files/322.pdf،2003/5/27
45. المرسي ،جمال الدين محمد. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر، 2006.
46. مرعي، محمد مرعي. أسس إدارة الموارد البشرية / النظرية والتطبيق / ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2006.
47. مرعي، محمد مرعي. دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر،دمشق، سوريا،2001.
48. المصري ،أحمد . إدارة المستشفيات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،مصر،1998 .
49. مصطفى، أحمد سيد .إدارة الموارد البشرية -منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، مصر،2000.
50. ملدعون ،عيسى ؛ زاهر، تيسير؛ ديوب ،أيمن ؛ التزه، بسام ؛ ناصر ،فداء. إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق،سوريا، 2010-2011.
51. النجار، فريد راغب. إدارة المستشفيات الصحية والطبية، طبعة ثانية، دار النهضة العربية،القاهرة،مصر،1981.
52. نوري ،منير ؛ كورتل، فريد . إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.
53. هاينز،ماريون أي. ترجمة محمود مرسي وآخرون.إدارة الأداء وإدارة البحوث،المملكة العربية السعودية،1988.
54. الهيبي ،خالد. إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن،2003.

2. الكتب الأجنبية:

1. Anderson, G.C, *Managing Performance Appraisal Systems*, Uneversity of Strathclyde Business School / HMSO,1993.
2. Anthony , William P., and Others , *Human Resource Management* ,USA , Harconrt Brace and Company,1999.

3. Baird. Lloyd S., et.al., **Management: function and Responsibilities**, New York: Harper & Row Publishers Inc., 1990.
4. Casico, W.F., **Applied Psychology in Human Resource Management**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998.
5. Chatterjee, Bhasker., **Human Resource Management**, New Delhi: Sterling Publishers Private, Limited Inc., 1990.
6. Chrudden H.J., and Sherman, A.W. **personnel management**, south western publishing, chicago, 1959.
7. Cumings, L. and Donalds, D., **Performance in Organization Determinants and Appraisals**, Glenview, IL: Scott, Foresman. 1973.
8. Desler, Gary, **Framework for human resources Management**, Fourth edition pearson prentice hall. Library of congress Cataloging-in Publication Data Inc, 2006.
9. Drucker, p., **The practice of Management**, London, Heinemann, 1954.
10. Gilbert, T.F., **Levels and Structure of Performance Analysis**. Morrist, NJ. Praxis Corporation, 1974.
11. Gilland, S.W and Langdon, J.C, **Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness**, In Smither, J.W. (ed) **Performance Appraisal: A state of The Art in Practice**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1998, PP404-42.
12. Henderson, R.I. **Performance Appraisal**, 2nd 1984
13. Henderson, R.I. **Performance Appraisal**, 2nd ed, Reston Publishing Co, Reston, VA, 1984.
14. Humble, j., **Management by Objectives in Action**, N.y: McGraw-hill Co., 1970
15. Klinger, D. and Nalbandian, J, **Public Personnel Management : Contexts and Strategies**, Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1985.
16. Latham, G.P and Wexely, K.N. **Increasing Productivity Through Performance Appraisal**, Addison- Wexely, Reading, M.A, 1981.
17. Marchington, M. and Wilkinson, A. **Core personnel and Development**, Institute of Personnel and Development, London, 1996.
18. Mondy, R. Wayne and Noe, Robert, M., **Human Resources Management**, Massachusetts: Simon & Schuster, Inc., 1981.
19. Moon, P, **Appraising your staff**, Kogan Page, London, 1993.
20. Murphy, R.M and Cleveland, J.N, **Understanding Performance Appraisals**, Sage Publications, London, 1995.
21. Pattanayak, Biswajeet, **Human Resource Management**, Third Edition, published by Asoke K. Ghosh, New Delhi, 2009.
22. Sakharkar, B.M, **Principles of Hospital administration and Planning**, Jaypee brothers, New Delhi, India, 1998.
23. Squires, P. and Adler, S. **Linking Appraisals to Individual Development and Training**, in Smither, J.W. (ED) **Performance Appraisal: State of the art in practice**, Jossey-Bass, San, San Francisco, CA, pp445-95. 1998.
24. Walker, J, **Outside Organizations Appraisal Arrangement : A Survey of 23 Organizations**, London : Management and Personnel Office, 1983.
25. Walters, M, **The Performance Appraisal Handbook (Developing Practice)** Chartered Institute of Personnel, 1995.
26. Werther, William B. and Davis, Keith., **Personnel Management and Human Resources**, Tokyo, Mc Grow-Hill. Kogakusha, Ltd, 1982.
27. Werther, William, B., and Davis, Keith., **Human Resources and Personal Management**, (New York : McGraw Hill Inc., 1996).

28. Wolf, W.B, The Management of Personnel ,Wadworth Publishing ,CO., San Francisco, 1961
29. Yong, A.K.B. Malaysian Human Resource Management , Malaysian Institute of Management Kuala Lumpur, 1996.

ثانياً: المقالات العلمية :

1. المقالات العلمية العربية:

- 1- اسماعيل ، نوار هاني . تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2005.
- 2- أبو الروس، سامي علي؛ أبو ماضي، خالد ماضي. مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير 2011 1212-1179.
- <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>
- 3- الأميري، وليد حميد رشيد . تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير، مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة بالندمارك، بغداد، 2009.
- 4- بحر، يوسف عبد؛ عبد الواحد، مؤمن خلف. معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2011، ص 767-804.
- 5- بن عيشي، عمار. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2005-2006.
- 6- الحاج، عرابة. ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، ص 229-243.
- 7- سعاد، بعجي. تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة، نفضال مسيلة CLP-منطقة سطيف- رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 8- عمران، طارق . دراسة تحليلية لمعايير تقييم الأداء الوظيفي /دراسة ميدانية على مرفأى اللانقية و طرطوس/رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2010.
- 9- كريدي، باسم. العطوي ، عامر. اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقييم الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، 2009.
- 10- موسى، عبد الناصر. تقييم الأداء كأداة لرفع أداء المنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، 2004.
- 11- نعساني ، عبد المحسن. تفويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية ،رسالة ماجستير ،جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.

2. المقالات العلمية الأجنبية :

- 1-Al-Qudah, Hasan Salih Suliman; Al-Momani, Amin Ahmad. Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department :A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol.2No.16; September 2011.

- 2- Dechev, Zachary . Effective Performance Appraisal- aStudy into The Relation Between Employer Satisfaction and Optimizing Business, Master thesis, **Erasmus University Rotterdam**,The Netherlands, August,2010.
- 3- Gawankar ,Abhijeet, S,. Performance Appraisal System At Lilavati Hospital&Research Centre ,MBA,University of Pune,India,2004-2006
- 4- Foley, Dayna L.Employee Performance Appraisals : Towards An Effective Tool for promotion,Termination,Transfer,Training and Development, Master thesis,**University of Denver**,2008.
- 5- Kumar, Dharmenda.Impact of Performance Appraisal System on Productivity of Employees of ONGC LTD .Master thesis,**Skyline college**, India,2010.
- 6- -Olasunkanmi , Awosanya Ademola, Oyewunmi Attitude of Employees to work Performance in an Organization As A Result of Performance Appraisal ,Master thesis,**Blekinge Institute of Technology** ,Sweden,2009.

ثالثاً: الدوريات:

الدوريات العربية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية العربية السورية، الجزء الأول، العدد 1 للسنة 2011، وزارة الصحة، القرارات، قرار رقم 65 تاريخ 2010/2/8.

الدوريات الأجنبية:

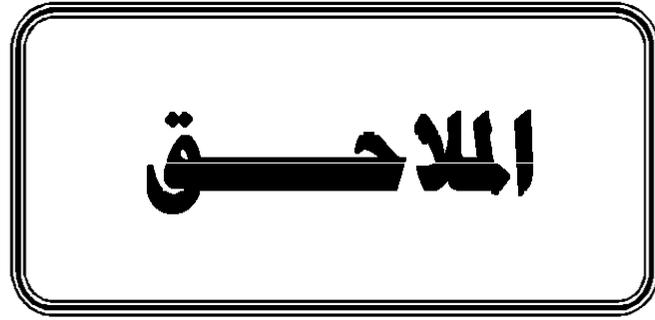
1. Ahmad ,Rusli; Ali ,Nur Azman,Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service ,**The International Journal of Public Sector Management** Vol.17,No.1,2004,pp48-64
2. Boice ,Deborah F. ; Kliener, Brian H . , Designing effective Performance Appraisal Systems.MCB University Press, Work Study,Vol 46,No 6,pp197-201,1997.
3. Bowman ,James S., Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity:
4. Breaugh, J.A, Job Feedback: Giving and Using Feedback for Performance Improvement , **the Academy of Management Review**, Academy of Management (Vol.29), Iss:3, (2nd ed), USA, 2004.
5. Coutts ,Lary,M. ; Schneidr, Frank,W..Police Officer Appraisal Systems,How good Are They?,**Policing .An industrial Journal of Police Strategies &Management**,Vol.27,No.1,2004,pp67-81.
6. Crane,J.G. Getting the Performance you want ,**The American Society of Association Executives** ,February,1991,pp25-30.
7. Evans,E.M., Designing an Effective Performance Management System,**Journal of compensation ana benefits**,March/April,1991,pp9-25.
8. Ford ,Deborah Kilgore, Development of a Performance Appraisal Training Program for The Rehabilitation Institute of Chicago, **Journal of European Industrial Training** ,Vol.28,No.7,2004.
9. Glen,R. M., Performance Appraisal : An Unnerving Yet Useful Process , **Public Personnel Management** ,No .19, 1990.

<http://etd.aau.edu.et/dspace/bitstream/123456789/1106/1/ALL%20together.pdf>

10. Kasper ,John E, , Performance Appraisals ,Journal HSPD,May/June,1985,pp 73-74.
11. Kluger,A,N.and DeNisi,A,S, Effects of Feedback Intervention on Performance ,Ahistorical review, a Meta-analysis and A Preliminary Bulletin ,Vol.119,1996,pp254-84.
12. Korsgaard,M.A &Roberson,L.Procedural Justice in Performance Evaluation:The Rule of Instrumental and non-instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions, Journal of Management,vol.21,1995,pp657-69.
13. Meyer H,H. A Solution to the performance Appraisal feedback enigma ,Academy of Management Executive ,Vol,5. NO.1.1991.
14. Prince,J.B. Building Performance Appraisal Systems consistent with TQM practices in Knouse,s,b.(ed.) Human Resources Management Perspectives on TQM,concepts and practices ,ASQC Quality press,Miwaukee,WI,1996,pp43-56.
15. Rama Rao, V S, Systematic Comparison between Jobs ,more at <http://www.citeman.com/13616-systematic-comparison-between-jobs.html#ixzz1mjYZffmI> Source: HRM , on February 5, 2011
16. Siegel,G.B; and Myrtle,R.C,Public Personnel Administration: Concepts and Practiices ,University Press of America.1995.
17. Smith, M. ,Feedback as a Performance management technique, Management Solutions, Vol .32. 1987.pp20-9.
18. Stroul,N.A. Whither Performance Appraisal,Training and Development Journal,Vol.41,1987, pp70-4.
19. Sultani ,Ebrahim,,Conflict between theory and Practice:TQM and Performance Appraisal,International, Journal of Quality&Reliability Management,Vol.22,No.8,2005,pp796-818.
20. Villanova ,P., Bernardin,H.J. Dahmus.S ,and Sims,R. Rater Leniency and Performance Appraisal Discomfort, Educational and Psychological Measurement,Vol,53,1993, .pp789-99
21. Wilson ,John P.; Western ,Steven,,Performance Appraisal: An obstacle to training and development,career development international, MCB University Press,2000.

رابعاً: مواقع الانترنت التي تم الاستعانة بها:

- www.Google.com
- www.ectd.du.edu
- www.skylinecollege.com/index.php
- www.essays.se
- www.joq-adeq.com/add/2009-11-2/arabic.doc
- www.ao-academy.org
- www.oathesis.eur.nl
- WWW.UAEU.AC.AE
- WWW.CSB.GOV.JO
- WWW.JU.EDU.SA
- Dc376.4shared.com/doc/5vzhERNV/preview.html
- http://thawra.alwehda.gov.sy/_archive.asp?FileName=95230863820120930211826
- <http://www.breakingnews.sy/ar/article/9187.html>



ملحق رقم (1)

/المرسوم رقم 322 /

رئيس الجمهورية

بناء على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم / 50 / تاريخ 6 /12/ 2004 وخاصة المواد / 23-24-25-26-27-28 / منه.

يرسم ما يلي:

الباب الأول

تعريف

المادة / 1 / يقصد بالتعابير الآتية في معرض تطبيق هذا المرسوم المعنى الوارد بجانب كل منها:

القانون: القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم / 50 / تاريخ 6/12/2004.

الجهة العامة: إحدى الوزارات والإدارات والهيئات العامة أو المؤسسات والشركات والمنشآت العامة أو إحدى البلديات أو المؤسسات البلدية أو وحدات الإدارة المحلية أو إحدى جهات القطاع العام الأخرى.

الوظيفة: كل عمل دائم وردت تسميته في ملاك الجهة العامة أو نظامها الداخلي.

العامل: كل من يعين بصورة دائمة في إحدى الوظائف الملحوظة في الملاك العددي للجهة العامة والعاملون المتعاقدون والمؤقتون الخاضعون لأحكام القانون.

الباب الثاني

عملية تقييم الأداء وأهدافها:

المادة / 2 / تجري عملية تقييم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة وفق الإجراءات والقواعد الواردة في هذا المرسوم، وذلك لاستخدام نتائجها في تحقيق الأهداف الآتية:

1. استخدام نتائج تقييم الأداء أساساً في اتخاذ قرارات الترقية والترقية والنقل والتسريح وإنهاء التعاقد.
2. تخطيط الموارد البشرية وتحديد هيكل العمالة.
3. تقييم سياسات وأساليب الاختيار والتعيين المستخدمة.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
5. تحديد مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وترشيد قرارات الإدارة المتعلقة بتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل.
6. وضع كل عامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وأدائه.
7. تقييم أسلوب القيادة والإشراف المستخدم.

الباب الثالث

أنواع تقويم الأداء المستخدمة

المادة /3 / تستخدم كل جهة عامة نوعين من تقويم الأداء حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقويم , وهما الآتيان :

- 1- تقويم الأداء نصف السنوي :ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري ,كل على حدة ,وفق الإجراءات والقواعد الواردة في الباب الرابع من 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 .
- 2- تقويم الأداء بقصد الترفيع :ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه وتحديد مقدار علاوة الترفيع بناء على المواد /23,24,25,26/ من القانون .ويجري هذا التقويم بناء على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة، وضمن الإجراءات الواردة في الباب الخامس من هذا المرسوم .

الباب الرابع

إجراءات تقويم الأداء نصف السنوي

المادة/4 / تجري عملية تقويم أداء للعاملين في الجهة العامة كل ستة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب وفق الخطوات والإجراءات الآتية:

1. يقوم كل رئيس مباشر على حدة بتقويم أداء جميع مرؤوسيه من العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقرير تقويم الأداء المعتمد أصولاً والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.
2. 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.
3. 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.
4. في حال كان فارق التقدير بالنقاط بين التقريرين يقل عن % 25 من النقاط يعتمد متوسط التقديرين بالنقاط ويحدد في مضمونه الدرجة التي يستحقها العامل.
5. يعمل بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث كيفية تحسين أداء العامل.
6. أما في حال كان الفارق بين التقريرين أكثر من % 25 من النقاط يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة والاستعانة

- بسجلات العامل ومن ثم يبت بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجة، ثم يعلم بعدها العامل بنتيجة تقييم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث إمكانية تحسين أداء العامل.
7. تحفظ نتائج تقييم الأداء نصف السنوي بعد اعتمادها أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، ليصار إلى إيداعها لدى لجنة تقييم الأداء المختصة في الموعد المحدد.
8. استثناء من أحكام البنود (1،2،3،4،6) من هذه المادة، وفي حال كون الرئيس المباشر للعامل هو أعلى سلطة إدارية في الجهة العامة (وزير - محافظ - مدير عام) أو من في حكمهم، يكتفي بتقييم أداء هذا العامل من قبل رئيسه المباشر فقط.

الباب الخامس

إجراءات تقييم الأداء بقصد الترفيع

- تجري عملية تقييم أداء العاملين بقصد الترفيع في الجهة العامة كل سنتين بناء على المواد (23،24،25،26) من القانون، ووفق الخطوات والإجراءات الآتية:
- المادة /5/ تشكل في مركز كل جهة عامة وفي فروعها كافة في المحافظات لجان فرعية لتقييم الأداء بقرار من الوزير أو المحافظ أو المدير العام أو من في حكمهم على النحو الآتي:
- مدير في الإدارة المركزية أو مدير الفرع بالفروع رئيساً.
 - مسؤول الموارد البشرية أو من في حكمه في الجهة العامة عضواً.
 - خبير من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظة أو من الجامعات الحكومية أو من الجهات العامة عضواً.
 - رئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة عضواً.
- ويجوز لرئيس اللجنة دعوة من يراه لازماً لحضور اجتماعاتها بدون أن يكون له حق التصويت، ويحق للجنة الاستعانة بسجلات العاملين عند اللزوم.

المادة /6/ مهام اللجنة الفرعية في الجهة العامة وعملها:

1. إقرار تقدير تقييم أداء العاملين في مجال عملها باستثناء المعنيين في البند /2/ من الفقرة /أ/ من المادة الثامنة من هذا المرسوم، وذلك بناء على متوسط تقديرات تقييم الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين الماضيتين.
2. رفع جداول الفئات الخمس، وفق النموذج رقم /2/ المرفق بهذا المرسوم، إلى الجهة صاحبة الحق في الترفيع لإصدار الصكوك اللازمة للترفيع.

3. إعلام العاملين خطياً بنتائج تقييم أدائهم خلال الأسبوعين الأولين من شهر تشرين الأول - كل عامل على حدة - 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.

4. تجتمع اللجنة الفرعية في بدء الأسبوع الثالث من شهر أيلول وحتى غايته بدعوة من رئيسها ويعتبر اجتماعها قانونياً بحضور أغلبية أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأكثرية، وفي حال التساوي يرجح جانب رئيس اللجنة.

المادة / 7 / تشكل في كل جهة عامة لديها عاملون يخضعون لأحكام القانون رقم / 50 / لعام 2004 لجنة مركزية أو أكثر لتقويم الأداء بقرار من الوزير المختص أو من في حكمه على النحو الآتي:

- معاون الوزير أو نائب رئيس المكتب التنفيذي أو المدير العام رئيساً.
 - مدير الموارد البشرية أو من في حكمه لدى الجهة العامة عضواً.
 - ممثل التنظيم النقابي يسميه المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال عضواً.
- ويجوز لرئيس اللجنة دعوة من يراه لازماً لحضور اجتماعاتها دون أن يكون له حق التصويت، ويحق للجنة الاستعانة بسجلات وأضابير العاملين عند اللزوم.

المادة / 8 / مهام اللجنة المركزية وعملها:

أ- مهام اللجنة المركزية:

1. البت بالاعتراضات المقدمة من العاملين بالجهة العامة ذاتها على قرارات اللجان الفرعية بعدم الترفيع خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ إحالة الاعتراضات إليها، وفي حال عدم البت في الاعتراض المقدم من قبل العامل خلال المدة المذكورة أعلاه يعتبر اعتراضه مقبولاً حكماً.
2. إقرار الدرجة النهائية لتقويم أداء رئيس وأعضاء اللجان الفرعية بالمركز والفروع ومديري الإدارات المركزية ومديري الفروع أو المكلفين بهذه الوظائف بناء على تقديرات تقويم الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين الماضيتين.
3. تصدر اللجنة قراراتها معللة وتكون قراراتها غير قابلة لأي اعتراض أمام أي مرجع إداري آخر وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري.

ب - عمل اللجان المركزية:

1. يرأس معاون الوزير اللجنة بالنسبة لوزارته ويرأس نائب رئيس المكتب التنفيذي اللجنة بالنسبة للعاملين في الإدارة المحلية ويرأس المدير العام اللجنة بالنسبة للعاملين في الجهات التابعة له.
2. يمسك كاتب اللجنة المكلف من قبل رئيسها سجلاً له صفة السرية لتسجيل اعتراضات العاملين في الجهة العامة.
3. يتم تسجيل الاعتراضات بالتسلسل وفق تاريخ ورودها.

4. التأكد من قانونية تقديم العامل اعترضه على قرار اللجنة الفرعية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه نتائج أعمال اللجنة الفرعية.
5. يجب أن يكون الاعتراض المقدم معللاً.
6. تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها في الأسبوع الثالث من شهر تشرين الثاني وحتى غايته ويعتبر اجتماعها قانونياً بحضور أغلبية أعضائها، وتتخذ قراراتها بالأكثرية، وفي حال التساوي يرجح جانب رئيس اللجنة.
7. تدرس اللجنة وتدقق الاعتراضات وفق تسلسلها على ضوء نتائج أعمال اللجان الفرعية وتبنت في الاعتراضات التي يتقدم بها العاملون على قرارات عدم الترفيع خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ إحالة الاعتراضات إليها.

المادة /9 / تشكل لجنة وزارية بقرار من السيد رئيس مجلس الوزراء على النحو الآتي:

1. رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه رئيساً.
2. وزير الشؤون الاجتماعية والعمل عضواً.
3. الوزير المختص أو من في حكمه عضواً.
4. رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية عضواً.
5. رئيس الاتحاد العام لنقابات العمال عضواً.

المادة / 10 / تختص اللجنة الوزارية بتقويم أداء كل من:

- معاوني الوزير أو من في حكمهم.
- المديرين العامين أو من في حكمهم.
- أعضاء اللجان المركزية.

وذلك من خلال تقارير تقويم الأداء نصف السنوية عن فترة السنتين الماضيتين والتي تقدم من قبل الوزير المختص أو من في حكمه، وتعتبر قرارات هذه اللجنة قطعية لا تقبل الاعتراض أمام أي مرجع إداري آخر، وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري.

المادة / 11 / الوثائق التي تقدم للجان (الوزارية، المركزية، الفرعية):

أ- جدول نتائج تقويم الأداء:

تتقدم الجهة المختصة بشؤون العاملين حتى غاية الخامس عشر من شهر أيلول بجدول نتائج تقويم الأداء وفق النموذج رقم /2 / المرفق بهذا المرسوم يودع إلى اللجنة الفرعية أو المركزية كل فيما يخصها.

ب - تقارير تقويم الأداء نصف السنوية:

- تقوم كل جهة عامة من خلال لجنة مختصة تشكل بقرار من الوزير المختص أو المحافظ أو المدير العام أو من في حكمهم، بوضع نماذج خاصة بتقرير تقييم الأداء لكل نوع من الوظائف حسب طبيعة نشاطها وطبيعة مهام كل وظيفة، وذلك وفق الإرشادات والنماذج الإرشادية المرفقة بهذا المرسوم، على أن يتم اعتماد هذه النماذج من قبل لجنة مختصة تشكل لهذا الغرض بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية والعمل قبل البدء باستخدامها من قبل الجهة العامة.
- يتقدم معاون الوزير أو نائب رئيس المكتب التنفيذي أو المدير العام أو من في حكمهم بحسب الحال وحتى غاية الخامس عشر من شهر أيلول بتقارير تقييم الأداء نصف السنوية الخاصة برئيس وأعضاء اللجان الفرعية بالمركز والفروع ومديري الإدارات المركزية ومديري الفروع أو المكلفين بهذه الوظائف وفق النموذج المعتمد لكل وظيفة والموقع أصولاً، وتودع إلى اللجنة المركزية.
- يتقدم المدير أو رئيس الدائرة أو رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو من في حكمهم بحسب الحال وبناء على اقتراح رئيس العامل المباشر وحتى غاية الخامس عشر من شهر أيلول بتقارير تقييم أداء العامل نصف السنوية خلال فترة السنتين الماضيتين موقعة أصولاً وفق النموذج المعتمد، تودع إلى اللجنة الفرعية.

المادة / 12 / أسلوب احتساب درجات تقييم الأداء:

يتم احتساب درجة تقييم الأداء نصف السنوي لكل عامل وفق النموذج المعتمد أصولاً وفق البند (1) من الفقرة (ب) من المادة (11) كالاتي:

أ- يتم احتساب معدل تقديرات تقييم الأداء من خمس نقاط كحد أعلى وفق المعادلة الآتية:

معدل تقديرات تقييم الأداء = حاصل جمع درجات جميع العوامل ÷ عدد العوامل

ب - يتم تقدير درجات تقييم الأداء وفق الآتي:

من 1- 2,49 ضعيف.

من 2,50 - 3,49 وسط .

من 3,50 - 5 جيد.

ج -تقرب الكسور عند احتساب معدل تقديرات تقييم الأداء إلى أقرب رقمين عشريين.

المادة / 13 / الاختصاصات التي يمارسها الوزير أو من في حكمه:

أ- تشكيل اللجنة المركزية واللجان الفرعية.

ب- تنفيذ قرار اللجنة الوزارية المشكلة بموجب المادة /9/ من هذا المرسوم من خلال إصدار قرارات الترفيع اللازمة.

ج - يودع قرار الوزير المختص في الفقرتين (أ-ب) السابقتين إلى الجهاز المركزي للرقابة المالية خلال الأسبوعين الأولين من كانون الأول ويجب أن يتضمن قرار نتائج أعمال اللجنة المركزية حول الاعتراضات على قرارات اللجنة الفرعية .

المادة / 14 / تقدير درجات تقويم أداء العاملين الموجودين في أوضاع خاصة ويخضعون للقانون:

أ- العمال المندوبون يجري تقدير درجة تقويم أدائهم وفق الفقرة هـ / من المادة / 36 / من القانون بحيث يتم تقويم أداء العامل المندوب من قبل الجهة العامة المندوب إليها ويتم إصدار صك ترفيعه في ضوء هذا التقويم من قبل الجهة العامة المندوب منها .

ب- العمال المعارون: يجري تقدير درجة تقويم أداء العامل المعار من قبل الجهة المعار منها وفق الآتي:

- على أساس درجة تقويم الأداء التي تعادل متوسط التقديرات التي حازها خلال أربع السنوات السابقة لتاريخ إعارته.

- على أساس درجة تقويم الأداء التي حصل عليها في ترفيعه السابق لتاريخ إعارته إذا كانت خدمته تزيد على سنتين وتقل عن أربع سنوات.

- على أساس درجة تقويم الأداء التي تعادل/ وسط/ إذا كانت خدمته السابقة لتاريخ إعارته أقل من سنتين

ج- العمال الذين يؤدون الخدمة الإلزامية والاحتياطية، في حال تجاوز مدة خدمتهم السنة، تطبق عليهم أحكام العاملين المعارين حسب الفقرة/ ب / من هذه المادة.

المادة / 15 / يحق للإدارة أو لصاحب العلاقة في حال السهو أو الخطأ في إدراج اسم أحد العاملين في جداول اللجان الفرعية أو المركزية أو الوزارية التقدم بطلب إلى اللجنة الوزارية أو المركزية أو الفرعية حسب الحال لاستدراك إدراج اسم من سقط سهواً أو خطأ ويتم تقدير درجة صاحب العلاقة اللجنة المختصة بذات الأسس المنوه عنها سابقاً وتصدر صكوك الترفيع وفقاً لأحكام المادة / 27 / من القانون .

المادة / 16 / ينشر هذا المرسوم ويبلغ من يلزم لتنفيذه، ويعتبر نافذاً من تاريخ 1/2006/1.

دمشق في 1426/6/21 الموافق في 2005/7/27.

رئيس الجمهورية

بشار الأسد

المصدر: المرسوم التشريعي رقم 322 الصادر عن السيد رئيس الجمهورية العربية السورية بتاريخ

www.damascusuniversity.edu.sy/files/322. ، 2003/5/27

1- الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للاستبيان الموجه للإشرافيين.

2- الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للاستبيان الموجه للتنفيذيين.

1- الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للاستبيان الموجه للإشرافيين

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير معايير اختيار المقيم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										إلى أي حد يعتمد تقييم الأداء على :
61.8	1.195	.234	.817	3.09	10	15	99	8	8	معايير الشخصية
					7.1	11	70.9	5.5	5.5	
78	10.650	.000	.950	3.90	34	74	21	5	5	معايير السلوك
					24.4	52.8	15	3.9	3.9	
87	15.701	.000	.972	4.35	83	36	13	3	4	معايير النتائج
					59.1	26	9.4	2.4	3.1	
										إذا كانت المعايير المستخدمة معايير الشخصية فأى مما يلي
73.8	7.600	.000	1.027	3.69	22	82	15	13	8	الأمانة
					15.7	58.3	11	9.4	5.5	
54.8	-2.548-	.012	1.149	2.74	14	20	36	54	15	الولاء للمنفى
					10.2	14.2	26	38.6	11	
41.2	-12.529-	.000	.843	2.06	4	5	11	93	26	الثقة بالنفس
					3.1	3.9	7.9	66.1	18.9	
										إذا كانت المعايير المستخدمة معايير السلوك فأى مما يلي
91.2	19.404	.000	.905	4.56	106	17	10	5	2	انتظام الدوام
					75.6	11.8	7.1	3.9	1.6	
44.4	-6.214-	.000	1.414	2.22	19	10	15	35	61	المبادرة
					13.4	7.1	11	25.2	43.3	
83.8	12.063	.000	1.111	4.19	79	25	22	9	4	التعاون مع الزملاء
					56.7	18.1	15.7	6.3	3.1	
77.4	10.810	.000	.903	3.87	26	85	18	5	5	أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمراجعين
					18.9	60.6	12.6	3.9	3.9	
										إذا كانت المعايير المستخدمة معايير النتائج فأى مما يلي
77.4	11.528	.000	.854	3.87	21	97	11	5	5	الكمية
					15	69.3	7.9	3.9	3.9	
77.6	11.810	.000	.842	3.88	21	98	9	8	4	النوعية
					15	70.1	6.3	5.5	3.1	
60.8	.343	.732	1.293	3.04	14	54	17	33	22	الكمية والنوعية معاً
					10.2	38.6	11.8	23.6	15.7	
54.4	-2.837-	.005	1.126	2.72	14	9	62	33	22	التكلفة
					10.2	6.3	44.1	23.6	15.7	
63.8	2.447	.016	.870	3.19	13	22	89	9	7	الوقت
					9.4	15.7	63.8	6.3	4.7	
										يتم تحديد معايير تقييم أداء العاملين على أساس:
57	-1.555-	.123	1.084	3.43	35	12	77	9	7	الخبرة
					25.2	8.7	55.1	6.3	4.7	
68.6	4.516	.000	1.081	2.85	15	5	83	15	21	نتائج تحليل العمل والوظائف
					11	3.9	59.1	11	15	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير معايير اختيار المقيم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	البيان
										يختص بعملية تقييم أداء العاملين
94.4	-24.802-	.000	.723	4.72	117	11	9	2	1	1. الرئيس المباشر
					83.5	7.9	6.3	1.6	0.8	
25.6	-19.757-	.000	.784	1.28	2	2	9	5	121	2. المرؤوسين
					1.6	1.6	6.3	3.9	86.6	
27.6	-25.180-	.000	.925	1.38	3	4	10	7	116	3. رفاق العمل
					2.4	3.1	7.1	4.7	82.7	
25.2	-20.302-	.000	.779	1.26	2	2	9	4	123	4. تقييم ذاتي
					1.6	1.6	6.3	2.4	88.2	
29	-9.923-	.000	.861	1.45	3	2	8	28	99	5. عن طريق خبراء
					2.4	1.6	5.5	19.7	70.9	
40.4	-13.259-	.000	1.109	2.02	9	5	18	56	52	6. المراجعين
					6.3	3.9	12.6	40.2	37	
33.8	-2.199-	.030	1.118	1.69	7	7	12	25	89	7. إدارة المشفى والتنظيم النقابي
					4.7	4.7	8.7	18.1	63.8	
55.122	4.238	.000	1.23036	2.7561	20	9	60	22	28	8. تقييم متعدد
					14	6.3	42.5	15.7	19.7	
										أسس اختيار المقيمين
42.6	22.407	.000	1.260	2.13	11	10	24	35	60	الخبرة بعملية التقييم
					7.9	7.1	17.3	25.2	42.5	
82.4	2.517	.013	.989	4.62	107	21	7	3	2	الاتصال اليومي بالمرؤوسين
					76.4	15	4.7	2.4	1.6	
92.4	12.741	.000	.816	4.12	66	33	34	4	2	معرفة متطلبات العمل وكيفية أداء الأعمال
					47.2	23.6	24.4	3.1	1.6	
										تدريب المقيم
58.374	4.238	.000	.98840	2.9187	24	3	65	31	17	يتم إخضاع المقيمين لدورات تدريبية حول أسس ومفاهيم تقييم أداء العاملين وأهدافه
					17.3	2.4	46.5	22	11.8	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير الصعوبات التي تواجه المقيم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	البيان
										الصعوبات التي تواجه المقيم في إنجاز مهامه التقييمية
65.8	6.910	.000	.97074	3.67	29	67	21	15	8	1. عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء
					20.5	48	15	11	5.5	
57.4	-6.141-	.000	.836	2.87	9	5	94	23	9	2. افتقار المعايير للدقة والشمول والوضوح والموضوعية
					6.3	3.9	66.9	16.5	6.3	
65.4	4.087	.000	1.042	2.49	9	5	42	74	10	3. مقاومة العاملين للتقييم
					6.3	3.9	29.9	52.8	7.1	
65.8	6.910	.000	.97074	3.2900	21	29	65	18	8	4. صعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا أو الأطباء ذوي الخبرة الطويلة
					15	20.5	46.5	12.6	5.5	
57.4	-6.141-	.000	.836	3.43	20	61	31	15	13	5. اعتبار التقييم عملية طارئة وعبء على الوقت
					14.2	43.3	22	11	9.4	
65.4	4.087	.000	1.042	4.01	68	32	21	11	8	6. استخدام نماذج موحدة دون مراعاة تنوع وظائف المشفى
					48.8	22.8	15	7.9	5.5	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير موضوعية التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										1- يتم التقييم:
	-24.059	.000	1.32	.786	2	3	4	18	112	1-1 كل شهر
					1.6	2.4	3.1	12.6	80.3	
	-27.765	.000	1.35	.671	1	2	2	33	101	2-1 كل ثلاثة أشهر
					0.8	1.6	1.6	23.6	72.4	
	7.885	.000	3.57	.822	1	101	20	12	5	3-1 كل ستة أشهر
					0.8	72.4	14.2	8.7	3.9	
	-26.158	.000	1.31	.729	1	2	9	14	114	4-1 كل عام
					0.8	1.6	6.3	10.2	81.1	
	31.584	.000	3.96	.343	1	136	1	1	1	5-1 كل عامين
					0.8	96.9	0.8	0.8	0.8	
	38.927	.000	4.85	.536	126	11	1	1	1	2 - يتم التقييم فقط في نهاية فترة التقييم وفي وقت معين وفقاً لأسس رسمية
					89.8	7.9	0.8	0.8	0.8	
	-12.991	.000	1.55	1.072	1	5	11	42	75	3 - بالإضافة إلى التقييم الرسمي، يتم تقييم الأداء بشكل دوري غير رسمي للتأكد أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء تنجز بالفعل.
					0.8	3.9	7.9	29.9	53.5	
										4 - يخضع للتقييم:
	18.406	.000	3.83	.521	1	123	11	2	2	1-4 المدير العام
					0.8	88.2	7.9	1.6	1.6	
	20.900	.000	3.88	.471	1	126	9	3	1	2-4 معاوني المدير
					0.8	89.8	6.3	2.4	0.8	
	23.921	.000	4.67	.794	115	14	5	3	2	3-4 رؤساء الأقسام والدوائر
					81.9	10.2	3.9	2.4	1.6	
	13.648	.000	3.79	.65	1	121	8	7	3	4-4 الكادر الطبي
					0.8	86.6	5.5	4.7	2.4	
	17.714	.000	3.88	.471	1	121	13	2	2	5-4 الكادر التمريضي
					0.8	86.6	9.4	1.6	1.6	
	20.847	.000	3.88	.471	1	130	4	2	2	6-4 الكادر الإداري
					0.8	92.9	3.1	1.6	1.6	
	21.352	.000	4.65	.869	114	13	7	3	3	7-4 الكادر الفني
					81.1	9.4	4.7	2.4	2.4	
										5 - يتم إبلاغ العاملين بنتائج التقييم عن طريق:
	11.994	.000	1.34	.799	1	5	5	15	112	1-5 - المقابلة المباشرة
					0.8	3.9	3.9	11	80.3	
	-23.433	.000	3.70	.658	1	107	24	4	3	2-5 تنشر في اللوحة الرسمية
					0.8	76.4	17.3	3.1	2.4	

	-2.603-	.010	2.86	.614	1	9	105	20	5	3-5 انعكاسها على الرواتب من خلال علاوة الترفيع.
					0.8	6.3	74.8	14.2	3.9	
										6- يتم تزويد العاملين بتغذية عكسية (معلومات مرتدة) عن طريق:
	-	.000	1.38	.890	2	7	5	13	112	6-1مقابلة مطولة لمناقشته بنقاط ضعفه وتوقعاته وأهدافه المستقبلية
	20.533-				1.6	4.7	3.9	9.4	80.3	
	-	.000	1.43	.859	1	7	8	20	105	6-2مقابلة مختصرة فيما لو كان لديه أي استفسار عن تقييم أداءه
	20.653-				0.8	4.7	5.5	14.2	74.8	
	-3.448-	.001	2.71	.952	7	11	75	30	18	6-3بعد تسلمه التقييم يتم سؤال العامل عن رغبته في مناقشة النتائج
					4.7	7.9	53.5	21.3	12.6	
	7.980	.000	3.80	1.134	36	71	13	9	11	6-4لا يتم تقديم أي تغذية عكسية.
					26	50.4	9.4	6.3	7.9	
										7- عند وجود نقاط ضعف لدى العامل فالإجراء المتخذ هو:
	-	.000	1.42	.833	0	7	11	17	105	7-1 مناقشة العامل في أسباب الضعف و أساليب المعالجة.
	21.286-				0	4.7	7.9	11.8	74.8	
	-	.000	1.42	.833	0	7	11	17	105	7-2معاينة العامل.
	21.286-				0	4.7	7.9	11.8	74.8	
	7.932	.000	3.70	.839	45	38	32	20	5	7-3 تكفي بوضع النتائج دون أي اقتراحات.
					32.2	26.8	22.8	14.2	3.9	
	5.855	.000	3.48	.925	1	97	19	14	9	8- تقبل اعتراضات العامل على نتائج التقييم.
					0.8	69.3	13.4	10.2	6.3	
	5.030	.000	3.45	1.006	0	97	19	15	9	9- ينظر باعتراضات العاملين على نتائج التقييم.
					0	69.29	13.39	11.02	6,3	
										10- تتم مراجعة نتائج التقييم من قبل:
	-18.902	.000	1.43	0.933	4	5	9	11	111	10-1- إدارة المشفى.
					2.8	3.6	6.3	7.87	79.43	
	26.770	.000	4.72	.723	112	22	2	2	1	10-2- لجنة مختصة.
					80.2	15.8	1.6	1.6	0.8	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير سجلات التقييم

الأهمية النسبية	Sig. مستوى الدلالة	t	الانحراف المتوسط المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
									للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء العامل:
51 .000	-6.342-	2.55	.998	4	15	56	41	23	تعود إلى ملف العامل (الإضبارة)
				3.1	11	40.2	29.1	16.5	
46.8 .000	-5.070-	2.34	.994	4	12	38	58	28	تعود إلى نموذج التقييم عن الفترة السابقة
				3.1	8.7	26.8	41.7	19.7	
89.8 .000	-7.500-	4.49	1.015	105	13	11	8	3	تعتمد على الذاكرة
				74.8	9.4	7.9	5.5	2.4	
22.8 .000	16.528	1.14	.614	2	1	1	5	130	تستخدم سجلات خاصة تتضمن الأحداث الهامة في سلوك العاملين خلال فترة التقييم
				1.6	0.8	0.8	3.9	92.9	
									يعتبر استخدام سجلات تقييم الأداء
81.4 .000	-7.363-	4.07	1.114	71	26	29	11	3	ضروري لتجنب الذاكرة الانتقائية واستخدامها كدليل قاطع لإثبات نواحي الضعف خاصة في حال الحاجة للعقاب
				50.4	18.9	20.5	7.9	2.4	
54 .000	10.833	2.70	1.064	5	22	63	24	25	غير ضروري ويضيع الوقت
				3.9	15.7	44.9	17.3	18.1	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير نماذج التقييم

الأهمية النسبية	Sig	t	الانحراف المتوسط المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
									النماذج المستخدمة في تقييم أداء العاملين في المشفى
89.8 .000	16.528	4.49	1.015	105	13	11	8	3	نماذج موحدة لجميع الفئات الوظيفية (طبية، تمريضية، فنية، إدارية)
				74.8	9.4	7.9	5.5	2.4	
25.6 .000	-24.009-	1.28	.806	3	2	4	11	119	نماذج متعددة تبعاً لتعدد الفئات الوظيفية العاملة في المشفى (طبية، تمريضية، فنية، إدارية)
				2.4	1.6	3.1	7.9	85	
									يتضمن النموذج المستخدم في تقييم أداء العاملين
86.8 .000	16.896	4.34	.893	77	41	17	3	2	بيانات شخصية عن العامل الخاضع للتقييم
				55.1	29.1	11.8	2.4	1.6	
35.4 .000	-12.588-	1.77	1.100	7	5	15	34	78	وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة
				4.7	3.9	11	24.4	55.9	
96 .000	33.602	4.80	.605	122	11	4	1	1	تقييم أداء الفرد
				87.4	7.9	3.1	0.8	0.8	
39.8 .000	-15.349-	1.99	.740	3	4	4	104	24	مقترحات للتطوير والتنمية
				2.4	3.1	3.1	7.4	17.3	
									إلى أي حد تنسجم النماذج المستخدمة بما يلي
73.8 .000	7.287	3.69	1.059	25	74	21	11	9	البساطة والسهولة والوضوح
				18.1	52.8	15	7.9	6.3	
47.4 .000	-8.149-	2.37	.871	4	7	42	71	17	الشمول لجميع العناصر المرتبطة بالوظيفة
				3.1	4.7	29.9	50.4	11.8	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات

الأهمية النسبية	Sig	t	المتوسط	الانحراف المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										يتم اتخاذ قرار تعيين ونقل العامل بناء على:
80.4	.000	12.641	4.02	.913	43	71	17	7	3	وجود شاغر ونجاح العامل في مسابقة شغلته
					30.7	50.4	11.8	4.7	2.4	
75.8	.000	10.663	3.79	.832	18	90	20	9	3	بناء على رغبة الإدارة
					12.6	64.6	14.2	6.3	2.4	
37.4	.000	-11.789	1.87	1.076	4	11	13	45	66	بناء على نتائج تقييم الأداء
					3.1	7.9	9.4	32.3	47.2	
										يتم اتخاذ قرار تدريب العامل بناء على
80.4	.000	12.641	4.02	.913	43	71	17	7	3	عند افتتاح قسم جديد في المشفى
					30.7	50.4	11.8	4.7	2.4	
80.4	.000	12.143	3.99	.943	44	69	14	9	3	تطبيق برنامج جديد أو استخدام أجهزة جديدة
					31.5	49.6	10.2	6.3	2.4	
37.4	.000	-11.789	1.87	1.076	4	11	13	45	66	في حال وجود اقتراح بالترقية
					3.1	7.9	9.4	32.3	47.2	
36	.000	-12.334	1.77	1.101	4	11	13	34	77	بناء على نتائج تقييم الأداء
					3.1	7.9	9.4	24.4	55.1	
										يتم اتخاذ قرار ترقية العامل بناء على :
63.4	.192	-1.311	3.17	.892	14	20	88	11	7	بناء على الأقدمية
					10.2	14.2	63	7.9	4.7	
69	.030	2.189	3.45	1.006	29	23	77	4	7	عند وجود شاغر
					20.5	16.5	55.1	3.1	4.7	
63	.000	5.030	3.15	1.070	4	66	28	30	12	تبعاً لقواعد العمل في المشفى
					3.1	47.2	19.7	21.3	8.7	
36	.117	1.576	1.77	1.101	4	11	13	34	77	بناء على نتائج تقييم الأداء
					3.1	7.9	9.4	24.4	55.1	
										يتم اتخاذ قرار فصل العامل بناء على عدم الحاجة لخدماته
28.6	.000	-12.334	1.43	.933	4	7	3	20	106	عدم الحاجة لخدماته
					3	4.7	2.4	14.2	75.6	
84.6	.000	-12.235	4.23	1.216	89	20	11	13	7	إخلاله بالقرارات والتعليمات
					63.8	14.2	7.9	9.4	4.7	
44	.000	-18.902	2.20	.767	5	7	4	117	7	مشاكل شخصية مع الرؤساء أو رفاق العمل
					3.9	4.7	3.1	83.5	4.7	
28.6	.000	11.382	1.43	1.035	5	7	4	9	115	بناء على نتائج تقييم الأداء
					3.9	4.7	3.1	6.3	81.9	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير فعالية التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig.	المتوسط	الانحراف المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										إلى أي حد تشعر أن نظم التقييم الحالي:
45.8	-7.435	.000	2.29	1.066	7	11	32	57	33	1. يزيد من قدرتك على الملاحظة والرقابة والتحليل
					5	7.9	22.7	40.8	23.6	
61.6	.702	.484	3.08	1.264	21	30	53	12	24	2. يعزز من مهارات الإشراف والقيادة
					15	21.3	37.8	8.7	17.3	
61.4	.530	.597	3.10	1.508	39	18	29	25	30	3. يخلق فرصة التواصل مع المرؤوسين
					27.6	12.6	20.5	18.1	21.3	
38.2	10.916	.000	1.91	1.130	7	10	13	44	66	4. يحسن أداء المرؤوسين والمنظمة ككل
					4.7	7.1	9.4	31.5	47.2	

36.4	11.499-	.000	1.82	1.158	7	10	13	32	78	5. يساعد في اكتشاف المشكلات الإدارية
					4.7	7.1	9.4	22.8	55.9	
48.8	-5.908	.000	2.41	1.066	5	11	57	32	34	6. يخلق ثقافة التحسين والتطوير المستمر
					3.9	7.9	40.9	22.8	24.4	
36.8	11.335	.000	1.81	1.151	5	12	13	33	76	7. يقدم تغذية عكسية مستمرة وفعالة
					3.9	8.7	9.4	23.6	54.3	
38.4	-10.553	.000	1.92	1.152	7	12	11	44	66	8. يساهم في زيادة موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي
					4.7	8.7	7.9	31.5	47.2	
56.4	-1.495	.137	2.82	1.365	18	32	32	24	34	9. يستخدم معايير واضحة وشاملة وثيقة الصلة بالعمل
					12.6	22.8	22.8	17.3	24.4	
50.4	-4.321	.000	2.97	1.253	4	62	17	39	19	10. يميز بين المؤدي الضعيف والمؤدي الجيد للعمل و يساعد في تحديد الأفراد ذوي القدرات الخاصة
					3	44.1	11.8	27.6	13.4	
58.8	-5.34	.594	2.54	1.168	4	7	78	22	29	11. يتمتع بقبول جميع العاملين
					3	4.7	55.9	15.7	20.5	
50.4	-5.611	.000	2.07	.953	5	20	23	25	66	12. يقدم نتائج موثوقة
					3.9	14.2	16.5	18.1	47.2	
41.8	-8.164	.000	3.13	1.250	4	62	34	28	12	13. يوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف العمل
					3	44.1	24.4	19.7	8.7	
62.4	1.285	.201	1.67	1.040	4	7	12	33	84	14. يساعد في الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتحديد احتياجات التدريب و تحديد الترقيات المتوقعة
					3.1	4.7	8.7	23.6	59.8	
33.6	-14.468	.000	1.31	1.030	4	7	3	2	123	15. يقلل من معدل دوران العمل
					3	4.7	2.4	1.6	88.2	
26	-20.847	.000	2.30	.915	7	11	32	57	33	16. يساهم في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور
					5	7.9	22.8	40.8	23.6	

2- الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للاستبيان الموجه للتفويضين

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير معايير ومعدلات التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										يستخدم في تقييم أداء العاملين مجموعة من المعايير والمعدلات فهل:
56.2	-4.310-	.000	.849	2.82	16	8	107	71	3	يتم إطلاعك على هذه المعايير والمعدلات
					7.6	3.7	52.2	34.8	1.7	لا يمكنك الإطلاع على المعايير والمعدلات
70.8	13.746	.000	.736	3.54	8	113	70	10	4	المستخدمة في التقييم
					3.7	55.3	34	5.1	2	في حال إطلاعك على المعايير والمعدلات المستخدمة في التقييم، الرجاء وضع الإشارة المناسبة أمام العبارات التالية:
66	8.101	.000	.707	3.30	2	80	107	11	5	1. إلى أي حد يعتمد التقييم على السمات الشخصية (مثال: الأمانة، الصدق والإخلاص..)
					1.1	38.8	52	5.6	2.5	2. إلى أي حد يعتمد التقييم على
86.4	24.993	.000	.995	4.32	120	51	20	9	5	

					58.5	24.8	9.8	4.4	2.5	السلوكيات المرتبطة بالعميل (الدقة، انتظام الدوام، التعاون مع الزملاء...)
85.8	25.074	.000	.972	4.29	113	56	22	10	4	3. إلى أي حد يعتمد التقييم على النتائج المرتبطة بالعميل (الكمية والتكلفة والتنوعية والوقت)
63.2	4.241	.000	.725	3.16	6	52	120	24	3	4. تتسم معايير ومعدلات التقييم بالموضوع والموضوعية والعدالة
72	15.138	.000	.753	3.60	2.8	25.6	58.4	11.5	1.7	5. لا تتسم المعايير والمعدلات بالموضوعية بل تقتصر على جوانب محددة.
78.8	24.414	.000	.723	3.94	28	151	16	6	5	6. لا تتسم المعايير والمعدلات بالموضوعية بل لا تتناسب مع تنوع وظائف المشفى وطبيعة أعمالها
					13.5	73.9	7.6	2.8	2.2	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير معايير اختيار المقيم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										1 - الجهة التي تقوم بتقييمك:
94.8	54.676	.000	.601	4.74	164	35	3	2	1	1-1- الرئيس المباشر
					79.8	16.9	1.7	1.1	0.6	
27	-40.063	.000	.778	1.35	3	3	8	32	158	2-1- الزملاء
					1.7	1.7	3.7	15.7	77.2	
25.6	-45.825	.000	.710	1.28	2	3	7	23	169	3-1- تقييم ذاتي
					1.1	1.7	3.4	11.2	82.6	
22.2	-77.233	.000	.463	1.11	1	1	2	10	191	4-1- المراجعين
					0.6	0.6	0.8	5.1	93	
27.2	-43.362	.000	.713	1.36	2	2	13	37	152	5-1- خبراء
					0.8	0.8	6.2	18	74.2	
37	-16.576	.000	1.308	1.85	14	21	13	28	128	6-1- التنظيم النقابي
					7	10.1	6.5	13.8	62.6	
40.2	-13.517	.000	1.388	2.01	18	23	18	28	118	7-1- تقييم متعدد
					9	11.2	8.7	13.5	57.6	
										2 - أنت راض عن الجهة المخولة بتقييم أدائك :
73.6	-3.693	.000	1.837	2.64	62	26	3	3	110	1-2- لآسماها بالعدالة والموضوعية
					30.1	12.9	1.7	1.7	53.7	
92.6	35.077	.000	.879	4.63	161	30	3	3	7	2-2- خبرتها بمتطلبات العمل والوظيفة
					78.7	14.6	1.7	1.7	3.4	
60.8	-3.898	.335	1.020	2.79	24	3	99	65	14	3-2- قربها من المرؤوسين وقدرتها على تزويدهم بالمعلومات المرندة الكفيلة بتحسين الأداء
					11.8	1.2	48.3	31.7	7	
										3 - أنت غير راض عن الجهة المخولة بتقييم أدائك بسبب :
54.8	-19.680	.000	.999	1.96	6	0	60	51	88	1-3- التحيز
					3.1	0	29.2	25	42.7	

48.2	-8.278-	.000	1.351	2.39	31	18	3	102	50	2-3 الافتقار للعدالة والموضوعية
					15.2	9	1.7	49.7	24.4	
24.6	-40.348-	.000	.828	1.23	6	5	3	3	188	3-3 قلة الخبرة
61.4	19.001	.075	.999	4.01	2.8	2.2	1.7	1.7	91.6	4-3 قلة الاحتكاك بالمرؤسين
					43.5	18.3	35.1	1.4	1.7	
23.4	-58.496-	.000	.591	1.17	2	2	4	13	184	5 - يسمح لك بالمشاركة بالتقييم
					0.8	1.13	1.97	6.1	89.9	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير موضوعية التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig. الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً	البيان
										1- يتم التقييم:
22	-69.493-	.000	.516	1.10	2	2	2	4	195	1-1 كل شهر
					0.8	0.8	1.1	2	95.2	
25.6	-46.078-	.000	.704	1.30	2	4	8	24	168	2-1 كل ثلاثة أشهر
					0.8	2	3.7	11.5	82	
73.8	13.647	.000	.955	3.69	23	132	24	14	11	4-1 كل ستة أشهر
					11.2	64.6	11.8	6.7	5.6	
30.2	-28.610-	.000	.980	1.54	6	8	16	29	147	4-1 كل عام
					2.8	3.7	7.6	14	71.9	
87.2	37.744	.000	.680	4.36	90	105	6	2	2	5-1 كل عامين
					43.8	51.1	3.1	1.1	0.8	
38	-18.065-	.000	1.144	1.90	11	11	25	58	100	2 - يتم تزويدك بالهدف من إجراء عملية التقييم
					5.3	5.6	12.1	28.1	48.9	
40.6	-48.613-	.000	.678	1.25	2	2	7	22	172	3- يقوم الرئيس المباثر بمتابعة أداءك بصورة مستمرة وتقييمك بشكل غير رسمي إضافة للتقييم الرسمي في نهاية فترة التقييم
					1.1	1.1	3.4	10.7	83.7	
										4- يخضع للتقييم:
79.2	20.767	.000	.868	3.96	62	80	58	3	2	1-4 لمدير العام
					30.3	38.8	28.1	1.7	1.1	
91.6	42.639	.000	.701	4.60	137	58	5	5	1	2-4 معاوني المدير
					66.9	28.1	2.2	2.2	0.6	
90.4	39.388	.000	.729	4.52	125	69	5	3	2	3-4 رؤساء الأقسام والدوائر
					61.2	33.7	2.2	1.7	1.1	
82	24.026	.000	.860	4.10	73	90	36	3	3	4-4 الكادر الطبي
					35.4	43.8	17.4	1.7	1.7	
88.4	33.206	.000	.806	4.42	117	65	17	3	2	5-4 الكادر التمريضي
					57	31.7	8.4	1.7	1.1	
94.2	50.626	.000	.639	4.71	160	37	3	3	1	6-4 الكادر الإداري
					78.1	18	1.7	1.7	0.6	
89.8	33.754	.000	.831	4.49	130	57	10	5	3	7-4 الكادر الفني
					63.2	27.8	5.1	2.2	1.7	
										5 - يتم إبلاغك بنتائج التقييم عن طريق:
30.2	-33.017-	.000	.851	1.53	5	5	7	59	130	1-5 - المقابلة المباشرة
					2.2	2.2	3.4	28.7	63.5	
87.4	29.599	.000	.874	4.37	116	59	23	3	3	2-5 تنشر في اللوحة الرسمية
					56.7	28.7	11.2	1.7	1.7	
85.6	29.994	.000	.804	4.26	93	82	25	2	2	3-5 من خلال كشف الراتب

					45.5	40.2	12.1	1.1	1.1	
6- تكون نتائج التقييم :										
24	-52.994-	.000	.640	1.20	2	2	5	16	180	1-6 سرية
					1.1	1.1	2.2	7.9	87.6	
92	37.183	.000	.814	4.62	153	35	9	6	3	2-6 علنية
					74.4	17.1	4.2	2.8	1.4	
25	-46.413-	.000	.713	1.25	3	3	7	17	176	3-6 علنية للعامل المقيم وسرية لباقي العاملين
					1.4	1.4	3.4	8.1	85.7	
7 - تقدم التغذية العكسية عن أداءك عن طريق:										
26.2	-43.960-	.000	.727	1.31	3	3	6	30	163	مقابلة مطولة لمناقشة توقعاتك في الأداء وأهدافك المستقبلية
					1.4	1.4	3.1	14.6	79.5	
33.4	-22.789-	.000	1.105	1.67	6	17	17	29	137	مقابلة مختصرة فيما لو كان لديك أي استفسار عن تقييم أداءك
					2.8	8.1	8.4	14	66.6	
49.6	-12.783-	.000	.767	2.50	6	9	73	109	9	بعد تسلمك التقييم يتم سؤالك عن رغبتك في مناقشة النتائج
					2.8	4.2	35.4	53.4	4.2	
80.8	39.164	.000	.499	4.04	23	173	5	3	1	لا يتم تقديم أي تغذية عكسية.
					11	84.6	2.2	1.7	0.6	
8 - يمكنك الاعتراض على نتائج التقييم لدى :										
78	21.324	.000	.793	3.88	44	103	52	3	2	1-8 الرئيس المباشر
					21.6	50.3	25.3	1.7	1.1	
51.6	-9.714-	.000	.813	2.58	6	18	72	102	7	2-8 الإدارة العليا
					2.8	9	35.1	49.7	3.4	
26	-37.938-	.000	.847	1.30	6	5	3	17	174	3-8 لجنة مختصة
					2.8	2.2	1.7	8.4	84.8	
31.8	-28.984-	.000	.916	1.59	4	5	23	46	128	لا يمكنك الاعتراض
					2	2.2	11.2	22.2	62.4	
78.8	18.015	.000	.988	3.94	67	82	40	10	6	9. ينظر بالاعتراضات على نتائج التقييم
					32.6	39.9	19.7	5.1	2.8	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير سجلات التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
23.4	-58.029-	.000	.595	1.17	1	3	5	10	185	يحتفظ الرئيس المباثر بسجلات عن نماذج سلوك مرؤوسيه
					0.6	1.7	2.2	5.1	90.4	
21.8	-74.905-	.000	.480	1.09	1	2	3	3	196	تشارك الرئيس المباثر في مسؤولية الاحتفاظ بالسجلات
					0.6	0.8	1.4	1.7	95.5	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير نماذج التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
تحتفظ المشفى بنماذج:										
42.4	-9.840-	.000	1.681	2.15	46	6	13	6	135	- مختلفة لتقييم الأداء تبعا لاختلاف وظائفها
					22.2	2.8	6.2	2.8	66	
93.8	37.192	.000	.856	4.69	172	18	5	5	6	موحدة لكافة وظائف المشفى
					84	8.7	2.2	2.2	2.8	
37.4	-14.098-	.000	1.515	1.87	29	14	7	6	149	ليس لديك اطلاع على نماذج التقييم
					14	7	3.4	2.8	72.8	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										خلال فترة عملك في المشفى، اتخذ بحقك قرار
29.6	-13.119-	.000	1.361	2.05	20	11	43	17	114	أ-ترقية
					9.6	5.6	21.1	8.1	55.6	
30.4	-12.425-	.000	1.369	2.10	20	11	51	11	112	ب-قل
					9.6	5.6	24.7	5.3	54.8	
57.8	-1.176-	.241	1.713	2.89	46	65	3	3	88	ت-تدريب
					22.5	31.5	1.7	1.7	42.7	
39	-18.449-	.000	1.077	1.95	6	5	65	27	103	ث-مكافأة أو تعويضات مالية
					2.8	2.2	31.7	13.2	50	
28.2	-32.029-	.000	.935	1.43	6	5	16	16	163	ج-عقوبة
					2.8	2.2	7.9	7.6	79.5	
26.2	-38.327-	.000	.832	1.31	3	6	14	6	176	تم اتخاذ القرار بناء على نتائج تقييم الأداء
					1.4	2.8	7	2.8	86	

الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للمتغير فعالية التقييم

الأهمية النسبية	t	Sig. مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا	البيان
										إلى أي حد تشعر أن نظم التقييم الحالي
53.6	-5.768-	.000	1.047	2.70	6	47	55	72	26	يوفر لك تقييم صالح و موثوق به
					2.8	22.8	26.7	35.1	12.6	
37	-20.361-	.000	1.062	1.85	7	13	23	63	99	يرفع الروح المعنوية ويدعم الدافعية للعمل
					3.4	6.2	11.2	30.9	48.3	
33.2	-27.368-	.000	.926	1.66	6	6	13	69	112	يشجع ويوفر سبل النمو والتطور
					2.8	2.8	6.2	33.7	54.5	
31.8	-36.111-	.000	.735	1.59	3	3	5	92	103	يعزز من موضوعية القرارات المتعلقة بمسئلتك الوظيفي من خلال ارتباطه باتخاذ هذه القرارات يتيح لك الفرصة للمشاركة الحقيقية في عملية التقييم عن طريق :
					1.4	1.4	2.2	44.9	50	
23.4	-57.551-	.000	.599	1.17	1	3	5	11	184	- الاعتراض على نتائج التقييم.
					0.6	1.7	2.2	5.6	89.9	
41.2	-15.677-	.000	1.129	2.58	6	5	89	3	103	-الحكم على الأداء من خلال التقييم الذاتي.
					2.8	2.2	43.3	1.7	50	
44	-14.371-	.000	1.047	2.20	11	15	23	109	46	يبين نقاط الضعف والقوة في الأداء ويناقش مجالات التحسين الممكنة
					5.6	7.3	11.2	53.4	22.5	
35.6	-25.642-	.000	.895	1.78	1	14	14	84	91	يدعم ويعزز إنجازك للأهداف المطلوب تحقيقها
					0.6	7	7	41	44.4	
53.8	-6.107-	.000	.946	2.67	11	11	108	50	24	يساعد على ترقية من يثبت أفضليته بالترقية
					5.6	5.6	52.8	24.4	11.5	
63.8	-5.696-	.016	1.591	2.54	39	28	25	24	90	يخلق جو من التفاهم ويحسن تواصلك مع الرؤساء
					18.8	13.5	12.4	11.5	43.8	
63	-9.871-	.016	1.391	2.27	11	44	35	15	100	ينمي المنافسة بينك وبين زملائك في العمل
					5.3	21.6	16.9	7.3	48.9	
63.8	-10.304-	.016	1.471	2.20	26	22	24	28	105	يتمتع بالعدالة والموضوعية
					12.6	10.7	11.8	13.5	51.4	

ملحق رقم (3)

نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون

1- نتائج اختبار تحليل الارتباط بالنسبة للإشرافيين:

2- نتائج اختبار تحليل الارتباط بالنسبة للتنفيذيين:

1- نتائج اختبار تحليل الارتباط بالنسبة للإشرافيين:

1- تحليل الارتباط للمتغير معايير ومعدلات التقييم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الأول		
.853**	1	Pearson Correlation	معايير ومعدلات التقييم
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

2- تحليل الارتباط للمتغير معايير اختيار المقيم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الثاني		
.899**	1	Pearson Correlation	معايير اختيار المقيم
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

3- تحليل الارتباط للمتغير الصعوبات التي تواجه المقيم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الثالث		
-.664**	1	Pearson Correlation	الصعوبات
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

4- تحليل الارتباط للمتغير شمولية التقييم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الرابع		
.877**	1	Pearson Correlation	الشمولية
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

5- تحليل الارتباط للمتغير دورية التقييم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الرابع		
.792**	1	Pearson Correlation	الدورية
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

6- تحليل الارتباط للمتغير علنية التقييم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الرابع		
.916**	1	Pearson Correlation	العلنية
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

7- تحليل الارتباط للمتغير تزويد العاملين بالتغذية العكسية:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الرابع		
.950**	1	Pearson Correlation	التغذية العكسية
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

8- تحليل الارتباط للمتغير موضوعية التقييم :

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الرابع		
.928**	1	Pearson Correlation	موضوعية التقييم
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

9- تحليل الارتباط للمتغير سجلات الأداء:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الخامس		
.885**	1	Pearson Correlation	سجلات الأداء
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

10- تحليل الارتباط للمتغير تصميم استمارة تقييم الأداء (نموذج التقييم):

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم السادس		
.921**	1	Pearson Correlation	نماذج التقييم
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

11- تحليل الارتباط للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم السابع		
.883**	1	Pearson Correlation	استخدام نتائج التقييم
.000		Sig. (2-tailed)	
140	140	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

2- نتائج معامل الارتباط بيرسون للتنفيذيين

1- تحليل الارتباط للمتغير معايير ومعدلات التقييم:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الأول		
.433**	1	Pearson Correlation	القسم الأول
.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	N	

2- تحليل الارتباط للمتغير معايير اختيار المقيم:

Correlations			
معايير اختيار	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى		
.520**	1	Pearson Correlation	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

3- تحليل الارتباط للمتغير شمولية التقييم:

c			
الشمولية	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى		
.245**	1	Pearson Correlation	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	N	
1	.245**	Pearson Correlation	الشمولية
	.000	Sig. (2-tailed)	
205	205	N	

4- تحليل الارتباط للمتغير دورية التقييم:

Correlations			
الدورية	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى		
.707**	1	Pearson Correlation	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5- تحليل الارتباط للمتغير علنية التقييم:

Correlations			
	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	العلنية	
.675**	1	Pearson Correlation	العلنية
.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6- تحليل الارتباط للمتغير تزويد العاملين بالتغذية العكسية :

Correlations			
التغذية العكسية	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى		
.909**	1	Pearson Correlation	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
.000		Sig. (2-tailed)	
205	205	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7- تحليل الارتباط للمتغير موضوعية التقييم

Correlations			
موضوعية التقييم	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى		
.642**	1	Pearson Correlation	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
.000		Sig. (2-tailed)	

205	205	N
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

8- تحليل الارتباط للمتغير سجلات الأداء:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الرابع: سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العامل	1	Pearson Correlation
			Sig. (2-tailed)
		205	N
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

9- تحليل الارتباط للمتغير تصميم استمارة تقييم الأداء:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم الخامس: تصميم استمارة تقييم الأداء	1	Pearson Correlation
			Sig. (2-tailed)
		205	N
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

10- تحليل الارتباط للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي:

Correlations			
القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	القسم السادس: خلال فترة عملك في المشفى، اتخذ بحكك قرار	1	Pearson Correlation
			Sig. (2-tailed)
		205	N
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

ملحق رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط:

- 1- نتائج تحليل الانحدار البسيط للاستبيان الموجه للإشرافيين.
 - 2- نتائج تحليل الانحدار البسيط للاستبيان الموجه للتفقيين.
 - 1- نتائج تحليل الانحدار البسيط للاستبيان الموجه للإشرافيين.
- تحليل الانحدار البسيط للمتغير معايير ومعدلات التقييم:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.41515	.725	.727	.853 ^a	1	-
a. Predictors: (Constant), السابع					

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^a	332.540	57.312	1	57.312	Regression	1
		.172	139	21.543	Residual	
			140	78.856	Total	
a. Predictors: (Constant), السابع						
b. Dependent Variable: الأول						

Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	18.296		.096	1.750	(Constant)	1
.000	18.236	.853	.038	.692	السابع	

تحليل الانحدار البسيط للمتغير معايير اختيار المقيم :

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.42838	.807	.808	.899 ^a	1	-
a. Predictors: (Constant), اختيار					

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^a	526.942	96.701	1	96.701	Regression	1
		.184	139	22.939	Residual	
			140	119.640	Total	

اختيار. Predictors: (Constant),					
المسابع. Dependent Variable:					
Coefficients^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	-4.455-		.133	-.591-	(Constant) 1
.000	22.955	.899	.042	.964	اختيار

3- تحليل الانحدار البسيط للمتغير الصعوبات التي تواجه المقيم:

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.73195	.436	.440	-.664 ^a	1 -
الصعوبات. Predictors: (Constant),				

ANOVA^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	98.314	52.672	1	52.672	Regression 1
		.536	139	66.968	Residual
			140	119.640	Total
الصعوبات. Predictors: (Constant),					
المسابع. Dependent Variable:					

Coefficients^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	22.119		.181	4.000	(Constant) 1
.000	-9.915-	-.664-	.052	-.514-	صعوبات

تحليل الانحدار البسيط للمتغير شمولية التقييم :

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.47120	.767	.769	.877 ^a	1 -
الشمولية. Predictors: (Constant),				

ANOVA^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	412.788	91.651	1	91.651	Regression 1
		.222	138	27.532	Residual

			139	119.182	Total
a. Predictors: (Constant), الشمولية					
b. Dependent Variable: السامع					

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	-4.917-		.158	-.778-	(Constant) 1
.000	20.317	.877	.066	1.344	الشمولية

تحليل الانحدار البسيط للمتغير دورية التقييم:

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.59767	.624	.627	.792 ^a	1 --

a. Predictors: (Constant), الدورية

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	209.930	74.989	1	74.989	Regression 1
		.357	139	44.651	Residual
			140	119.640	Total

a. Predictors: (Constant), الدورية

b. Dependent Variable: السامع

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.020	-2.362-		.200	-.473-	(Constant) 1
.000	14.489	.792	.061	.891	الدورية

تحليل الانحدار البسيط للمتغير علنية التقييم:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.39174	.838	.840	.916 ^a	1 dimension0	

a. Predictors: (Constant), العلنية

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model

		.153	139	19.183	Residual	
			140	119.640	Total	
التعديلة. Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
.000	-7.334-			.134	-.982-	(Constant) 1
.000	25.585	.916		.039	1.001	التعديلة
السابع. Dependent Variable:						

تحليل الانحدار البسيط للمتغير تزويد العاملين بالتغذية العكسية:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.30683	.901	.902	.950 ^a	1	dimension0
التعديلة. Predictors: (Constant),					

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000*	1145.789	107.872	1	107.872	Regression
		.094	139	11.768	Residual
			140	119.640	Total
التعديلة. Predictors: (Constant),					
السابع. Dependent Variable:					

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
.000	-6.144-			.089	-.548-	(Constant) 1
.000	33.850	.950		.029	.994	التعديلة
السابع. Dependent Variable:						

تحليل الانحدار البسيط للمتغير موضوعية التكريم:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.36490	.860	.861	.928 ^a	1	dimension0
صوضو عية. Predictors: (Constant),					

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000*	771.106	102.672	1	102.672	Regression
		.133	138	16.510	Residual
			139	119.182	Total
صوضو عية. Predictors: (Constant),					
السابع. Dependent Variable:					

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	-8.134		.124	-1.011	(Constant)	1
.000	27.769	.928	.041	1.149	موضوعية	

تحليل الانحدار البسيط للمتغير نماذج تقييم الأداء:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.38179	.846	.848	.921 ^a	1	--

نماذج. Predictors: (Constant),

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	695.767	101.419	1	101.419	Regression
		.146	139	18.221	Residual
			140	119.640	Total

نماذج. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable:

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	-3.647		.109	-.396	(Constant)	1
.000	26.377	.921	.036	.961	نماذج	

نماذج. Dependent Variable:

تحليل الانحدار البسيط للمتغير سجلات الأداء:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.321	.781	.783	.885 ^a	1	dimension0

نماذج. Predictors: (Constant),

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	450.533	46.326	1	46.326	Regression
		.103	139	12.853	Residual
			140	59.179	Total

نماذج. Predictors: (Constant),
b. سجلات الأداء. Dependent Variable:

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
.000	24.072			.074	1.779	(Constant) 1
.000	21.226	.885		.029	.622	السابع

Dependent Variable: الخامس

تحليل الانحدار البسيط للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات :

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.384	.777	.779	.883 ^a	1	-

Predictors: (Constant), السابع

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^a	441.273	65.060	1	65.060	Regression	1
		.147	139	18.430	Residual	
			140	83.489	Total	

Predictors: (Constant), السابع

Dependent Variable: السادس

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
.000	17.098			.088	1.513	(Constant) 1
.000	21.006	.883		.035	.737	السابع

2- نتائج تحليل الانحدار البسيط للاستبيان الموجه للتنفيذيين

تحليل الانحدار البسيط للمتغير معايير ومعدلات التقييم:

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1	.63087	.185	.187	.433 ^a	1

Predictors: (Constant), السابع

فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	

.000	4.446		.168	.747	(Constant)	1
.000	9.034	.433	.047	.429	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	

Dependent Variable: a. معادلات ومعايير

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	81.609	32.480	1	32.480	Regression
		.398	354	140.892	Residual
			355	173.373	Total

تحليل الانحدار البسيط للمتغير معايير اختيار المقيم

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.59756	.269	.271	.520 ^a	1 dimension0

Predictors: (Constant), a. القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.326		.136	.723	(Constant)
.000	11.469	.520	.067	.774	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	131.540	46.969	1	46.969	Regression
		.357	354	126.404	Residual
			355	173.373	Total

a. معايير اختيار
b. القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
Dependent Variable: تحليل الانحدار البسيط للمتغير شمولية التقييم

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.67857	.057	.060	.245 ^a	1 --

Predictors: (Constant), a. القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.911	.233	1.144		(Constant)
.000	4.745	.245	.248		القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	22.520	10.369	1	10.369	Regression 1
		.460	354	163.003	Residual
			355	173.373	Total

تحليل الانحدار البسيط للمتغير دورية التقويم

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.49515	.498	.499	.707 ^a	1	--

a. القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
Predictors: (Constant),

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	9.042		.083	.752	(Constant) 1
.000	18.792	.707	.035	.654	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	353.145	86.582	1	86.582	Regression 1
		.245	354	86.791	Residual
			355	173.373	Total

تحليل الانحدار البسيط للمتغير علنية التقويم

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.51650	.454	.455	.675 ^a	1	--

a. القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى
Predictors: (Constant),

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.003	13.767		.075	1.034	(Constant) 1
.000	17.202	.675	.024	.417	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	295.902	78.937	1	78.937	Regression 1
		.267	354	94.436	Residual
			355	173.373	Total

تحليل الانحدار البسيط للمتغير تزويد العاملين بالتغذية العكسية

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.29207	.825	.826	.909 ^a	1	dimension0

a. Predictors: (Constant), فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.021	11.984		.044	.532	(Constant) 1
.000	40.968	.909	.021	.855	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	1678.361	143.175	1	143.175	Regression 1
		.085	354	30.198	Residual
			355	173.373	Total

تحليل الانحدار البسيط للمتغير موضوعية التقييم

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.53660	.410	.412	.642 ^a	1

a. Predictors: (Constant), موضوعية

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	248.108	71.441	1	71.441	Regression 1
		.288	354	101.932	Residual
			355	173.373	Total

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.268		.115	.489	(Constant) 1
.000	15.751	.642	.038	.598	موضوعية

a. Dependent Variable: القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

تحليل الانحدار البسيط للمتغير سجلات الأداء

Model Summary					
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.66595	.092	.094	.307 ^a	1	dimension0

a. Predictors: (Constant), سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العامل

ANOVA ^b					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	36.933	16.379	1	16.379	Regression 1
		.443	354	156.994	Residual

			355	173.373	Total
--	--	--	-----	---------	-------

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable:

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	19.653		.089	1.742	(Constant) 1
.000	6.077	.307	.062	.380	القسم الرابع: سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العامل

تحليل الانحدار للمتغير نماذج التقييم

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.40043	.672	.673	.820 ^a	1 dimension0

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	727.269	116.612	1	116.612	Regression 1
		.160	354	56.761	Residual
			355	173.373	Total

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable:

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	29.057		.043	1.239	(Constant) 1
.000	26.968	.820	.016	.421	القسم الخامس: تصميم استمارة تقييم الأداء

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable:

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.25915	.862	.863	.929 ^a	1 dimension0

a. Predictors: (Constant),

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	2227.612	149.599	1	149.599	Regression 1
		.067	354	23.774	Residual
			355	173.373	Total

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable:

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	10.139		.041	.415	(Constant) 1
.000	47.198	.929	.019	.917	القسم السادس

a. Predictors: (Constant),
b. Dependent Variable:

ملحق رقم (5)

نتائج تحليل التباين Anova

- 1- نتائج تحليل التباين Anova للاستبيان الموجه للإشرافيين .
 - 2- نتائج تحليل التباين Anova للاستبيان الموجه للتفويضيين .
- 1- نتائج تحليل التباين للاستبيان الموجه للإشرافيين .
تحليل التباين للمتغير معايير ومعدلات التقييم:

ANOVA					
معايير ومعدلات التقييم					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	36.448	12.370	3	37.110	Between Groups
		.339	137	41.745	Within Groups
			140	78.856	Total

تحليل التباين للمتغير معايير اختيار المقيم:

ANOVA					
اختيار					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	34.935	15.973	3	47.918	Between Groups
		.457	137	56.236	Within Groups
			140	104.154	Total

تحليل التباين للمتغير الصعوبات التي تواجه المقيم:

ANOVA					
صعوبات					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	79.818	43.955	3	131.864	Between Groups
		.551	137	67.734	Within Groups
			140	199.598	Total

تحليل التباين للمتغير شمولية التقييم:

ANOVA					
الشمولية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	24.404	6.343	3	19.028	Between Groups
		.260	137	31.708	Within Groups
			140	50.736	Total

تحليل التباين للمتغير دورية التقييم:

ANOVA					
الدورية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	33.533	14.164	3	42.493	Between Groups
		.422	137	51.956	Within Groups
			140	94.449	Total

تحليل التباين للمتغير عنبة التقييم:

ANOVA					
العنبة					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	43.250	17.151	3	51.452	Between Groups
		.397	137	48.776	Within Groups
			140	100.227	Total

تحليل التباين للمتغير ترويد العاملين بالعملة المكسية:

ANOVA					
العملة					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	35.366	16.857	3	50.571	Between Groups
		.477	137	58.628	Within Groups
			140	109.199	Total

تحليل التباين للمتغير موضوعية التقييم:

ANOVA					
موضوعية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	37.202	12.381	3	37.144	Between Groups
		.333	137	40.604	Within Groups
			140	77.748	Total

تحليل التباين للمتغير سجلات الأداء:

ANOVA					
سجلات الأداء					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	36.082	9.234	3	27.702	Between Groups
		.256	137	31.477	Within Groups
			140	59.179	Total

تحليل التباين للمتغير نماذج التقييم

ANOVA					
نماذج التقييم					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	32.304	16.122	3	48.365	Between Groups
		.499	137	61.384	Within Groups
			140	109.750	Total

تحليل التباين للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات:

ANOVA					
استخدام نتائج التقييم					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	39.735	13.697	3	41.091	Between Groups
		.345	137	42.399	Within Groups
			140	83.489	Total

تحليل التباين للمتغير التابع فعالية نظام تقييم أداء العاملين :

ANOVA					
فعالية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	27.037	15.848	3	47.543	Between Groups
		.586	137	72.097	Within Groups
			140	119.640	Total

2- نتائج تحليل التباين للاستبيان الموجه للتنفيذيين

تحليل التباين للمتغير معايير ومعدلات تقييم الأداء

ANOVA					
معدلات ومعايير					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	8.660	11.426	3	34.278	Between Groups
		1.319	352	464.444	Within Groups
			355	498.721	Total

تحليل التباين للمتغير معايير اختيار المقيم

ANOVA					
معايير اختيار					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	7.352	1.542	3	4.626	Between Groups

		.210	352	73.823	Within Groups
			355	78.449	Total

تحليل التباين للمتغير شمولية التقييم

ANOVA					
الشمولية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	6.636	2.998	3	8.995	Between Groups
		.452	352	159.046	Within Groups
			355	168.041	Total

تحليل التباين للمتغير دورية التقييم

ANOVA					
الدورية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	14.193	7.291	3	21.872	Between Groups
		.514	352	180.812	Within Groups
			355	202.684	Total

تحليل التباين للمتغير علنية التقييم

ANOVA					
العلنية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	7.352	8.935	3	26.804	Between Groups
		1.215	352	427.751	Within Groups
			355	454.555	Total

تحليل التباين للمتغير تزويد العاملين بالتغذية العكسية

ANOVA					
التغذية العكسية					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	8.077	5.629	3	16.886	Between Groups
		.697	352	245.296	Within Groups
			355	262.182	Total

تحليل التباين للمتغير موضوعية التقييم

ANOVA					
القسم الرابع: سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العامل					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	

.045	2.705	1.503	3	4.508	Between Groups
		.556	352	195.581	Within Groups
			355	200.089	Total

تحليل التباين للمتغير سجلات الأداء

ANOVA					
القسم الرابع: سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العامل					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.017	3.438	.927	3	2.781	Between Groups
		.270	352	94.896	Within Groups
			355	97.676	Total

تحليل التباين للمتغير تصميم استمارة تقييم الأداء (نماذج التقييم)

ANOVA					
القسم الخامس: تصميم استمارة تقييم الأداء					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	7.947	14.247	3	42.741	Between Groups
		1.793	352	631.024	Within Groups
			355	673.765	Total

تحليل التباين للمتغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات

القسم السادس: خلال فترة عمالك في المشفى، اتخذ بحقك قرار					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	6.383	3.381	3	10.144	Between Groups
		.530	308	163.169	Within Groups
			311	173.314	Total

تحليل التباين للمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين

ANOVA					
القسم السابع: فعالية نظم تقييم الأداء المستخدم في المشفى					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	9.413	4.292	3	12.876	Between Groups
		.456	352	160.497	Within Groups
			355	173.373	Total

ملحق رقم (6)

نتيجة اختبار T

- 1- نتيجة اختبار T للمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين للإشرافيين
 2- نتيجة اختبار T للمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين للتنفيذيين
 نتيجة اختبار T للمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين للإشرافيين

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.08647	.97443	2.3263	140	السابع

One-Sample Test						
95% Confidence Interval of the Difference					Test Value = 3	
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	

نتيجة اختبار T للمتغير فعالية نظام تقييم أداء العاملين للتنفيذيين

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.03704	.69884	2.2361	205	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

One-Sample Test					
Test Value = 3					
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		
-.76387-	.000	205	-20.624-	القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	

One-Sample Test					
Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference					
Upper	Lower				
-.6910-	-.8367-			القسم السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى	

ملحق رقم (7)

نتائج الانحدار المتعدد

1- نتائج الانحدار المتعدد للإشرايين

2- نتائج الانحدار المتعدد للتقنيين

1- نتائج الانحدار المتعدد للإشرايين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.27565	.919	.924	.961 ^a	1 dimension0

a. Predictors: (Constant), نماذج، الثالث، صعوبات، الثاني، الخامس، السادس، الأول، الرابع

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	172.995	13.145	8	105.158	Regression 1
		.076	114	8.662	Residual
			122	113.820	Total

a. Predictors: (Constant), نماذج، الثالث، صعوبات، الثاني، الخامس، السادس، الأول، الرابع

b. Dependent Variable: السابع

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.556	-.590-		.383	-.226-	(Constant) 1
.012	2.544	.230	.123	.314	الأول
.036	2.125	.118	.077	.163	الثاني
.170	-1.380-	-.057-	.032	-.044-	صعوبات
.000	4.000	.123	.033	.131	الثالث
.033	2.161	.251	.185	.400	الرابع
.000	5.413	.451	.130	.703	الخمس
.026	2.263	.195	.114	.257	السادس
.000	6.160	.965	.172	1.057	نماذج

a. Dependent Variable: السابع

2- نتائج الانحدار المتعدد للتقنيين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.20323	.915	.917	.958 ^a	1 dimension0

a. Predictors: (Constant), مواضيعية، القسم الرابع: سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العمل، معايير اختيار، القسم السادس، القسم الخامس: تصميم استمارة تقييم الأداء، القسم الأول: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ANOVA^b

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^a	549.976	22.714	7	159.000	Regression 1
		.041	348	14.373	Residual
			355	173.373	Total

a. Predictors: (Constant), مواضيعية، القسم الرابع: سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العمل، معايير اختيار، القسم السادس، القسم الخامس: تصميم استمارة تقييم الأداء، القسم الأول: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

b. Dependent Variable: السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	6.672		.075	.502	(Constant) 1
.000	-5.441-	-.144-	.026	.147	معايير الاداء
.001	3.429	.073	.032	.109	معايير اختيار المقيم
.380	-.880-	-.017-	.024	.021	سجلات الأداء
.000	9.448	.279	.015	.143	تصميم استمارة تقييم الأداء
.000	20.514	.625	.030	.617	استخدام نتائج التقييم
.000	8.660	.210	.023	.196	موضوعية

a. Dependent Variable: السابع: فعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى

ملحق رقم (8)

يوضح بعض معايير مهام العمل أو المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم شاغلي الوظائف الإشرافية والقيادية في المشافي محل الدراسة:

الجدول رقم (1)

نموذج تقييم الأداء لشاغلي الوظائف الإشرافية والقيادية

المهام		المؤشر	العلامة
المعايير	المؤشر	العلامة	
1- يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته بالتعاون مع رؤوسيه المباشرين.	1- يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته بالتعاون مع رؤوسيه المباشرين	5	
2- يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته بالتعاون مع بعض رؤوسيه المباشرين	2- يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته بالتعاون مع بعض رؤوسيه المباشرين	4	
3- يعد الخطة السنوية بالتعاون مع القلة من رؤوسيه.	3- يعد الخطة السنوية بالتعاون مع القلة من رؤوسيه.	3	
4- يعد الخطة السنوية بمفرده وبمركزية.	4- يعد الخطة السنوية بمفرده وبمركزية.	2	
5- لا يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته	5- لا يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته	1	
2- إنجاز المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي	1- إنجاز 75-100% من المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي.	5	
	2- إنجاز 50-75% من المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي.	4	
	3- إنجاز 25-50% من المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي	3	
	4- إنجاز 10-25% من المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي	2	
	5- لا إنجاز أي مهمة.	1	
يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته	1- يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته بشكل دائم.	5	
	2- يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته غالباً.	4	
	3- يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته أحياناً.	3	
	4- يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته نادراً.	2	
	5- لا يتابع أبداً ولا يشرف على سير العمل في مؤسسته	1	
يتابع تدريب العاملين ضمن مديريته وقيم أثر التدريب على الأداء	1- يتابع تدريب العاملين وقيم أثر التدريب بشكل دائم.	5	
	2- يتابع تدريب العاملين وقيم أثر التدريب أغلب الأحيان	4	
	3- يتابع تدريب العاملين وقيم أثر التدريب في بعض الأحيان	3	
	4- يتابع تدريب العاملين وقيم أثر التدريب نادراً	2	
	5- لا يتابع أبداً.	1	

5	1- يتابع تنفيذ المسؤوليات عن أداء العاملين والوثائق بشكل دائم	يعد مسؤولاً عن أداء العاملين والوثائق والتجهيزات الخاصة بعمله
4	2- يتابع تنفيذ المسؤوليات عن أداء العاملين والوثائق غالباً	
3	3- يتابع تنفيذ المسؤوليات عن أداء العاملين والوثائق أحياناً	
2	4- يتابع تنفيذ المسؤوليات عن أداء العاملين والوثائق نادراً	
1	5- لا يتابع أبداً تنفيذ مسؤولياته	
5	1- يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله دائماً	يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله
4	2- يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله غالباً	
3	3- يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله أحياناً	
2	4- يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله نادراً	
1	5- لا يقوم أبداً بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله	

المصدر: مديرية صحة طرطوس/قسم شؤون العاملين /آب، 2011.

بعد احتساب التقدير بالنقاط لكل معيار من المعايير الواردة في نموذج تقييم شاغل الوظائف الإشرافية والقيادية يتم احتساب التقدير الخاص بكل معيار تمهيداً لاحتساب التقدير الإجمالي للعامل وفق التقرير التالي:

الجدول رقم (2) ملخص تقرير تقييم الأداء خاص بالوظائف الإشرافية والقيادية

مهام الوظيفة		
ملاحظات	التقدير بالنقاط	المهام
	التقدير الأقصى 5 نقاط	
		يعد الخطة السنوية الخاصة بمؤسسته بالتعاون مع رؤوسيه المباشرين
		ينجز المهام الموكلة إليه الواردة في وصفه الوظيفي
		يتابع ويشرف على سير العمل في مؤسسته
		يتابع تدريب العاملين ضمن مديريته ويقيم أثر التدريب على الأداء
		يعد مسؤولاً عن أداء العاملين والوثائق والتجهيزات الخاصة بعمله
		يقوم بكل ما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن مجال عمله
		معدل التقدير الإجمالي لمهام الوظيفة
		الأهداف
ملاحظات	التقدير بالنقاط	الأهداف
	التقدير الأقصى 5 نقاط	
		المساهمة في تنفيذ خطط الوزارة ومتابعة تنفيذ خطة المؤسسة
		إنجاز العمل الموكل إليه بدقة وكفاءة
		تنفيذ مهام المؤسسة بدقة وكفاءة عالية
		تنفيذ دورات تدريبية وفق احتياجات العمل لتحسين أداء العاملين
		المحافظة على سرية وتجهيزات العمل بحالة جيدة وفعالة

		معدل التقدير الإجمالي للأهداف
		الكفاءات الأساسية
ملاحظات	التقدير بالنقاط	الكفاءات
	التقدير الأقصى 5 نقاط	
		يملك القدرة على التنبؤ والتخطيط وبرمجة العمل
		يملك القدرة على تحديد أولويات مهام العمل حسب أهميتها
		يتابع باستمرار إنجاز المهام المطلوبة من المرؤوسين
		يحدد مشكلات العمل ويقترح حلول مناسبة لها كلما أمكنه ذلك
		يلتزم وينفذ القوانين وأنظمة وقواعد وسياسات وإجراءات العمل
		يتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام المشتركة ويمتلك روح الفريق بالعمل
		ينجز المهام بفعالية وكفاءة (أقل تكلفة وأفضل جودة) وبالوقت المحدد
		يملك القدرة على التركيز بالعمل رغم تواجده في ظروف ضغوط العمل
		يحافظ على علاقات بناءة مع الأفراد الآخرين في ظروف ضغوط العمل الحالية
		يمنح المرؤوسين السلطات والمسؤوليات الكافية لأداء عملهم
		يحرص على الاستخدام الاقتصادي لمستلزمات العمل المادية والحد من هدرها
		يتعامل باحترام ولطف مع زملاءه بالعمل
		يحافظ على علاقات جيدة مع رؤسائه ويعاملهم باحترام
		يهتم بتنمية قدراته ومهاراته الذاتية
		يلتزم بالموظبة على الدوام وأوقات الحضور والانصراف من العمل
		يملك القدرة على المباشرة والإبداع
		يملك القدرات والمهارات اللازمة لتطوير أداء المرؤوسين
		معدل التقدير الإجمالي للكفاءات الأساسية

معدل التقدير الإجمالي = مجموع النقاط تقسيم عدد البنود .

بعد ذلك يتم احتساب معدل التقدير العام للعامل (إشرافي أو تنفيذي) وفق الجدول التالي:

ملخص نتائج تقييم الأداء

التقدير بالنقاط	
	الكفاءات الأساسية
	مهام الوظيفة
	الأهداف
	معدل التقدير العام

يتم تقدير درجات تقييم الأداء وفق الآتي: من 1 - 2,49 ضعيف

من 2,50 - 3,49 وسط

من 3,50 - 5 جيد

ويتضمن تقرير التقييم ملاحظات الرئيس المباشر والرئيس الأعلى مباشرة واقتراحاتهما.

المصدر: مديرية صحة طرطوس/قسم شؤون العاملين/2011

استبيان الدراسة

استبيان خاص بالوظائف الإشرافية

السادة رؤساء الأقسام والدوائر في المشفى، الرجاء التعاون معنا في ملء هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق بنظام تقييم أداء العاملين في المشفى العامة، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آراء كافة فئات العمل في المشفى حول نظام التقييم السائد للتعرف على الظروف والصعوبات المحيطة بهذا النظام وبالتالي إمكانية تقويمه. يرجى منكم الإطلاع على الأسئلة والإجابة عليها بصراحة وموضوعية، علماً أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. يرجى الإجابة بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة.

القسم الأول: يتضمن خمسة أسئلة تتناول موضوعية المعايير والمعدلات المستخدمة في تقييم الأداء يرجى وضع إشارة () أمام العبارة المناسبة

السؤال الأول: المعايير المستخدمة في تقييم الأداء هي :

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. معايير الشخصية					
2. معايير السلوك					
3. معايير النتائج					

السؤال الثاني: إذا كانت المعايير المستخدمة هي معايير الشخصية فأى من العبارات التالية:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. الأمانة					
2. الثقة بالنفس					
3. الولاء للمشفى					

السؤال الثالث: إذا كانت المعايير المستخدمة هي معايير السلوك فأى من العبارات التالية:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. انتظام الدوام					
2. المبادرة					
3. التعاون مع الزملاء					
4. أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرجعين					

السؤال الرابع: إذا كانت المعايير المستخدمة هي معايير النتائج فأى من العبارات التالية:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. الكمية					
2. النوعية					
3. الكمية والنوعية معاً					
4. التكلفة.					
5. الوقت.					

السؤال الخامس: يتم تحديد معايير تقييم الأداء عن طريق:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. الخبرة					
2. نتائج تحليل وتصنيف الأعمال والوظائف					

القسم الثاني: يتعلق بمعايير اختيار المقيم، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1 - الجهة التي تتولى عملية التقييم:					
1-1- الرئيس المباشر					
2-1 المرؤوسين					
3-1 رفاق العمل					
4-1 المراجعين					
5-1 خبراء					
6-1 التنظيم النقابي					
7-1 تقييم متعدد					
2 - يتم اختيار المقيمين على أساس:					
• الخبرة بعملية التقييم					
• الخبرة بمتطلبات العمل والوظيفة					
• اقرب من المرؤوسين والاتصال اليومي بهم					
3 - يتم إخضاع المقيمين لدورات تدريبية حول أسس ومفاهيم تقييم أداء العاملين وأهدافه					

القسم الثالث: يتعلق بالصعوبات التي تواجه المقيم الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
3 - تواجه المقيم الصعوبات التالية :					
1-3 عدم وضوح الهدف من نظام التقييم					
2-3 افتقار المعايير للدقة والشمول والموضوعية					
3-3 مقارمة العاملين للتقييم					
4-3 صعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا أو الأطباء ذوي الخبرة الطويلة					
5-3 عد التقييم عملية طارئة وعبء على الوقت					
6-3 استخدام نماذج موحدة دون مراعاة تنوع وظائف المشفى					

القسم الرابع: يتعلق بموضوعية التقييم ، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1- يتم التقييم:					
1-1 كل شهر					
2-1 كل ثلاثة أشهر					
3-1 كل ستة أشهر					
4-1 كل عام					
5-1 كل عامين					
2 - يتم التقييم فقط في نهاية فترة التقييم وفي وقت معين وفقاً لأسس رسمية					
3- بالإضافة إلى التقييم الرسمي، يتم تقييم الأداء بشكل دوري غير رسمي للتأكد أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء تنجز بالفعل.					

العبارة	أبداً نادراً	أحياناً	غالباً دائماً
4- يخضع للتقييم:			
1-4 المدير العام			
2-4 معاوني المدير			
3-4 رؤساء الأقسام والدوائر			
4-4 الكادر الطبي			
5-4 الكادر التمريضي			
6-4 الكادر الإداري			
7-4 الكادر الفني			
5 - يتم إبلاغ العاملين بنتائج التقييم عن طريق:			
1-5 - المقابلة المباشرة			
2-5 تنشر في اللوحة الرسمية			
3-5 انعكاسها على الرواتب من خلال علاوة الترفيع.			
6- يتم تزويد العاملين بتغذية عكسية (معلومات مرتدة) عن طريق:			
1-6 مقابلة مطولة لمناقشته بنقاط ضعفه وتوقعاته وأهدافه المستقبلية			
2-6 مقابلة مختصرة فيما لو كان لديه أي استفسار عن تقييم أدائه			
3-6 بعد تسلمه التقييم يتم سؤال العامل عن رغبته في مناقشة النتائج			
4-6 لا يتم تقديم أي تغذية عكسية.			

8- عند وجود نقاط ضعف لدى العامل فإجراء المتخذ هو:			
1-8 مناقشة العامل في أسباب الضعف وأساليب المعالجة.			
2-8 معاقبة العامل.			
3-8 تكثفي بوضع النتائج دون أي اقتراحات.			
9 - تقبل اعتراضات العامل على نتائج التقييم.			
10- ينظر باعتراضات العاملين على نتائج التقييم.			
11- تتم مراجعة نتائج التقييم من قبل:			
1-11- إدارة المشفى.			
2-11- لجنة مختصة.			

القسم الخامس يتعلق بسجلات الأداء الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً نادراً	أحياناً	غالباً دائماً
1- للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين:			
1-1 تعود إلى ملف العامل (الإضبارة)			
2-1 تعود إلى نموذج التقييم عن الفترة السابقة.			
3-1 تعتمد على الذاكرة.			
4-1 تستخدم سجلات خاصة تتضمن الأحداث الهامة في سلوك العاملين خلال فترة التقييم.			
2- يعد استخدام سجلات الأداء:			
1-2 ضروري لتجنب الذاكرة الانتقائية واستخدامها كدليل قاطع لإثبات نواحي الضعف خاصة عند الحاجة للعباب.			

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
2-2- غير ضروري ويعد مضيعة للوقت.					

القسم السادس يتعلق بتصميم استمارة تقييم الأداء (نموذج تقييم الأداء)،الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1- تحتفظ المشفى بنماذج:					
1-1- مختلفة لتقييم الأداء تبعاً لاختلاف وظائفها					
2-1- موحدة لكافة وظائف المشفى					
2- يتضمن النموذج المستخدم في تقييم أداء العاملين:					
1-2- بيانات شخصية عن العامل الخاضع للتقييم.					
2-2- وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة.					
3-2- تقييم أداء الفرد.					
4-2- مقترحات للتطوير والتنمية.					
3- تتسم النماذج المستخدمة في التقييم بما يلي:					
1-3- البساطة والسهولة والوضوح.					
2-3- التشمول لكافة عناصر الوظيفة					

القسم السابع : يتعلق بالأسس المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي:

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1 - يتم اتخاذ قرار تعيين العامل ونقله بناء على:					
1-1 وجود شاغر ونجاح العامل في المسابقة لشغل الشاغر .					
2-1 بناء على رغبة الإدارة					
3-1 بناء على نتائج تقييم الأداء					
2- يتم اتخاذ قرار تدريب العامل بناء على:					
1-2- عند افتتاح قسم جديد في المشفى خبراء					
2-2- تطبيق برنامج جديد أو استخدام أجهزة جديدة					
3-2- في حال وجود اقتراح بالترقية					
4-2- بناء على نتائج تقييم الأداء					
3- يتم اتخاذ قرار ترقية العامل بناء على:					
1-3- بناء على الأقدمية					
2-3- عند وجود شاغر					
3-3- تبعاً لقواعد العمل في المشفى					
4-3- بناء على نتائج تقييم الأداء					
4- يتم اتخاذ قرار فصل العامل بناء على:					
1-4- عدم الحاجة لخدماته					
2-4- إخلاله بالقواعد والتعليمات					
3-4- مشاكل شخصية مع الرؤساء أو رفاق العمل					
4-4- بناء على نتائج تقييم الاداء					

القسم الثامن : يتعلق بفعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	العبارة إلى أي حد تشعر أن نظام التقييم الحالي :
					1- يزيد من قدرتك على الملاحظة والرقابة والتحليل
					2- يعزز من مهارات الإشراف والقيادة
					3- يخلق فرصة التواصل مع المرؤوسين
					4- يحسن أداء المرؤوسين والمنظمة ككل
					5- يساعد في اكتشاف المشكلات الإدارية
					6- يخلق ثقافة التحسين والتطوير المستمر
					7- يقدم تغذية عكسية (معلومات مرتردة) مستمرة وفعالة
					8- يساهم في زيادة موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي
					9- يستخدم معايير واضحة شاملة وثيقة الصلة بالعمل
					10- يتمتع بقبول جميع العاملين
					11- يقدم نتائج موثوقة
					12- يميز بين المؤدي الضعيف والمؤدي الجيد للعمل وفي تحديد الأفراد ذوي القدرات الخاصة
					13- يوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف العمل
					14- يساعد في الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتحديد احتياجات التدريب و تحديد الترقيات المتوقعة
					15- يقلل من معدل دوران العمل
					16- يساهم في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور

استبيان خاص بالوظائف التنفيذية

السادة العاملون في المشفى، الرجاء التعاون معنا في ملء هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق بنظام تقييم أداء العاملين في المشفى العامة، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آراء كافة فئات العمل في المشفى حول نظام التقييم السائد للتعرف على الظروف والصعوبات المحيطة بهذا النظام وبالتالي إمكانية تقويمه. يرجى منكم الاطلاع على الأسئلة والإجابة عليها بصراحة وموضوعية، علماً أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى الإجابة بوضع علامة () أمام العبارة المناسبة.

القسم الأول: يتعلق بموضوعية ودقة المعدلات والمعايير المستخدمة في التقييم

السؤال الأول: تستخدم المشفى مجموعة من المعايير والمعدلات التي يتم تقييم الأداء على أساسها فهل:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
يتم إطلاعك على هذه المعايير والمعدلات					
لا يمكنك الإطلاع على المعايير والمعدلات المستخدمة في التقييم					

السؤال الثاني: في حال إطلاعك على المعايير والمعدلات المستخدمة في التقييم، الرجاء وضع الإشارة المناسبة أمام العبارات التالية:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. إلى أي حد يعتمد التقييم على السمات الشخصية (مثال: الأمانة، الصدق والإخلاص...)					
2. إلى أي حد يعتمد التقييم على السلوكيات المرتبطة بالعمل (الدقة، انتظام الدوام، التعاون مع الزملاء...)					
3. إلى أي حد يعتمد التقييم على النتائج المرتبطة بالعمل (الكمية والتكلفة والنوعية والوقت)					
4. تتسم معايير ومعدلات التقييم بالوضوح والموضوعية والعدالة					
5. لا تتسم المعايير والمعدلات بالموضوعية بل تقتصر على جوانب محددة.					
6. لا تتسم المعايير والمعدلات بالموضوعية بل لا تتناسب مع تنوع وظائف المشفى وطبيعة أعمالها					

القسم الثاني: يتعلق بمعايير اختيار المقيم الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1 - الجهة التي تقوم بتقييمك:					
1-1- الرئيس المباشر					
2-1- الزملاء					
3-1- تقييم ذاتي					
4-1- المراجعين					
5-1- خبراء					
6-1- التنظيم النقابي					
7-1- تقييم متعدد					
2 - أنت راض عن الجهة المخولة بتقييم أدائك :					
1-1- لا تسامها بالعدالة والموضوعية					
2-2- خبرتها بمتطلبات العمل والوظيفة					
3-2- قربها من المرؤوسين وقدرتها على تزويدهم بالمعلومات المرتدة الكفيلة بتحسين الأداء					
3 - أنت غير راض عن الجهة المخولة بتقييم أدائك بسبب :					

					1-3 التحيز
					2-3 الافتقار للعدالة والموضوعية
					3-3 قلة الخبرة
					4-3 قلة الاحتكاك بالمرؤوسين
					4 - يسمح لك بالمشاركة بالتقييم

القسم الثالث: يتعلق بموضوعية التقييم ، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1- يتم التقييم:					
1-1 كل شهر					
2-1 كل ثلاثة أشهر					
5-1 كل ستة أشهر					
4-1 كل عام					
5-1 كل عامين					
2- يقوم الرئيس المباشر بمتابعة أداءك بصورة مستمرة وتقييمك بشكل غير رسمي إضافة للتقييم الرسمي في نهاية فترة التقييم					
3- يخضع للتقييم:					
1-3 المدير العام					
2-3 معاوني المدير					
3-3 رؤساء الأقسام والدوائر					
4-3 الكادر الطبي					
5-3 الكادر التمريضي					
6-3 الكادر الإداري					
7-3 الكادر الفني					
4- يتم إبلاغك بنتائج التقييم عن طريق:					
1-4 - المقابلة المباشرة					
2-4 تنشر في اللوحة الرسمية					
3-4 من خلال كشف الراتب					
5- تكون نتائج التقييم:					
1-5 سرية					
2-5 علنية					
3-5 علنية للعامل المقيم وسرية لباقي العاملين					
6 - تقدم التغذية العكسية عن أداءك عن طريق:					
1-6 مقابلة مطولة لمناقشة توقعاتك في الأداء وأهدافك المستقبلية					
2-6 مقابلة مختصرة فيما لو كان لديك أي استفسار عن تقييم أداءك					
3-6 بعد تسلمك التقييم يتم سؤالك عن رغبتك في مناقشة النتائج					
4-6 لا يتم تقديم أي تغذية عكسية.					
7- يمكنك الاعتراض على نتائج التقييم لدى :					
1-7 الرئيس المباشر					
2-7 الإدارة العليا					
3-7 لجنة مختصة					
4-7 لا يمكنك الاعتراض					
8 - ينظر بالاعتراضات على نتائج التقييم					
9- يتم تزويدك بالهدف من إجراء عملية التقييم					

القسم الرابع : يتعلق باستخدام سجلات الأداء للاعتماد على معلوماتها في تقييم أداء العامل، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
يحتفظ الرئيس المباشر بسجلات عن نماذج سلوك مرؤوسيه					
تشارك الرئيس المباشر في مسؤولية الاحتفاظ بالسجلات					

القسم الخامس يتعلق بتصميم استمارة تقييم الأداء، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة:

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
تحتفظ المشفى بنماذج:					
- مختلفة لتقييم الأداء تبعاً لاختلاف وظائفها					
- موحدة لكافة وظائف المشفى					
- ليس لديك اطلاع على نماذج التقييم					

القسم السادس : يتعلق باستخدام نظام التقييم بالقرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
خلال فترة عملك في المشفى، اتخذت بحقك قرار					
أ-عرقية					
-نقل					
ت-تدريب					
ث-مكافأة أو تمويزات مالية					
ج- عقوبة					
تم اتخاذ القرار بناء على نتائج تقييم الأداء					

القسم السابع : يتعلق بفعالية نظام تقييم الأداء المستخدم في المشفى، الرجاء وضع إشارة أمام العبارة المناسبة

السؤال: إلى أي حد تشعر أن نظام التقييم الحالي :

العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. يوفر لك تقييم صالح وموثوق به					
2. يرفع الروح المعنوية ويدعم الدافعية للعمل					
3. يشجع ويوفر سبل النمو والتطور					
4. يجزز من موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبلك الوظيفي من خلال ارتباطه باتخاذ هذه القرارات					
5. يتيح لك الفرصة للمشاركة الحقيقية في عملية التقييم عن طريق : - الاعتراض على نتائج التقييم. -الحكم على الأداء من خلال التقييم الذاتي.					
6. يبين نقاط الضعف والقوة في الأداء ويناقش مجالات التحسين الممكنة					
7. يدعم ويعزز إنجازك للأهداف المطلوب تحقيقها					
8. يساعده على ترقية من يثبت أفضليته بالترقية					
9. يخلق جو من التفاهم ويحسن تواصلك مع الرؤساء					
10. يدمي المنافسة بينك وبين زملائك في العمل					
11. يتمتع بالعدالة والموضوعية					