مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. نسرين عبد الرحمن، هنادي رمضان عطية
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4382
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:31 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (1) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (1) 2013

تقييم فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة
دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري

الدكتور علي ميا*
الدكتورة نسرين عبد الرحمن**
هنادي رمضان عطية ***

(تاريخ الإيداع 3 / 10 / 2012. قُبِل للنشر في 27 / 1 / 2013)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى بيان مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته، بوصفه 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 يهدف هذا البحث إلى بيان أهم العوامل المؤثرة في فعالية أداء المشافي العامة في الساحل السوري، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : ضعف خبرة القائمين بالتقييم بتقنيات التقييم وأساليبه وأبعاده، لا يحصل العاملون على التغذية العكسية اللازمة للوقوف على مستوى الأداء وتحسينه. تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: تدريب القائمين على عملية التقييم تدريباً كافياً حول تقنيات التقييم وأهدافه، تزويد العاملين بالتغذية العكسية اللازمة للوقوف على مستوى الأداء ، ضرورة تنوع نماذج التقييم تبعاً لتنوع وظائف المشفى.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء العاملين– التغذية العكسية– فعالية تقييم الأداء– نظام تقييم أداء العاملين الفعال.

* أستاذ – قسم الإدارة بكليّة الاقتصاد بجامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدرس – قسم الإدارة بكليّة الاقتصاد بجامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالبة دراسات عليا(دكتوراه)– قسم الإدارة بكليّة الاقتصاد بجامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (1) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (1) 2013

Evaluating the Effectiveness of Employees' Performance Appraisal in Public Hospitals: A field Study in the Public Hospitals of the Syrian Coast

Dr.Ali Mayia[*]
Dr.Nisreen Abdulrahman[**]
Hanadi Ramadan Atieh[***]

(Received 3 / 10 / 2012. Accepted 27 / 1 / 2013)

□ ABSTRACT □

This research aims to examine the concept of Employees' Performance Evaluation, as it is an important strategy that helps managers take an objective decision about the employee's performance level. Also, it informs the extent of improvement that has occurred as related to the employees' completion of tasks and their ability to bear high-level responsibilities and extra duties. Such appraisal will have a positive effect on achieving the objectives of the hospital and increasing its performance efficiency. This research studied the most important factors that affect performance efficiency in the public hospitals of the Syrian Coast. To conduct this research, questionnaires and descriptive, analytical, and statistical techniques were utilized to collect statistics. They were later analyzed by the statistical program SPSS. The findings of this research showed weak experience in evaluation methods and techniques. It was also surmised that no feedback was given to the employees. Such feedback should be required as it orients the employees with the level of their performance and makes the opportunity to improve possible. The recommendations of this research suggest that evaluators should undergo sufficient training in order to be oriented with evaluation concepts and techniques. Also, a suitable feedback about performance should be made available to the employees.

KEY WORDS: employees' performance evaluation, Feedback, effectiveness of employees' performance evaluation.

[*]**Professor, Department of Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Assistant Professor, Department of Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria**
[***]**A PhD student, Department of Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة :

تنبهت أغلب المؤسسات الصحية في الدول المتقدمة والنامية ،وفي مقدمتها المشافي، إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري الذي أصبح موضوع متابعة أدائه وتقييمه من المواضيع المهمة بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية التي يجب الاهتمام بها وتطويرها وقيادتها لتحقيق أهداف المشفى.

وضمن هذا الاتجاه، أصبح موضوع تقييم أداء العاملين في المشافي من أبرز الأنشطة التي تمارسها إدارة المشفى نتيجة ارتباطه بالوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة، بالإضافة إلى دوره في عملية اتخاذ القرار،وفي تحسين أداء العاملين بما ينعكس بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المشفى وزيادة فعالية أدائها.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل التي تؤثر في تحقيقها للأهداف المرجوة منها ،وهذا ما يفرض التخطيط السليم من قبل القائمين عليها والأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في فعاليتها كموضوعية القائمين على عملية التقييم، نماذج تقييم الأداء، التغذية العكسية ...

وفي هذا الإطار، سنركز في هذه الدراسة على أبرز العوامل المؤثرة في فعالية تقييم الأداء ومدى توفرها في المشافي محل الدراسة ،لنتمكن من الوصول إلى تقييم سليم وناجح لأداء العاملين فيها، ولكي تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف المحددة لها.

أهمية البحث وأهدافه :

الأهمية النظرية: 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 التطبيقية : تحسين أداء المشافي التي تعدّ محوراً أساساً 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 عامليها ،وذلك من خلال اقتراح مجموعة من التوصيات التي 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.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على تقييم أداء العاملين (مفهومه، أهميته..)
- الوقوف عند متطلبات رفع فعالية نظام تقييم أداء العاملين بشكل عام تمهيداً لتحديد الأهمية النسبية لكل منها عند التطبيق العملي.
- 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 .

منهجية البحث:

ينطوي البحث على جانبين :

- الجانب النظري :

وفيه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات باللغتين العربية والانكليزية التي تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وتقييم أداء العاملين بشكل خاص.

الجانب العملي : وفيه اعتمدنا على منهج المسح الإحصائي حيث صممت استبانة ووزعت على عينة البحث، كما تم اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية للتعرف على مدى توفر متطلبات رفع فعالية عملية التقييم في المشافي محل الدراسة، تم تحليل البيانات بوساطة برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

مشكلة البحث :

بعد دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة تضمنت مقابلات مع المديرين ومعاوني المديرين للشؤون الإدارية والطبية والتمريضية، ورئيسي قسمين طبيين ورئيسي قسمين إداريين في المشافي محل الدراسة، تم من خلالها الحصول على بعض البيانات والمعلومات، ومن خلال الإطلاع على نماذج التقييم وآليته ومعاييره ومدته الدورية، فقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية، ضعف تأثير نتائج تقييم أداء العاملين على تحسين أداء العاملين وتطويره، حيث لوحظ أن نظام التقييم مرتبط بشكل أساسي بعلاوة الترفيع دون أن يكون له أي أثر على تحسين أداء العاملين وتطويره.

وبناءً على ما سبق فقد تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي: هل تستخدم إدارات المشافي العامة أنظمة سليمة لتقييم أداء العاملين فيها تسهم في رفع مستوى أداء العاملين في العمل؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعيةالآتية:

1. ما المعايير التي تعتمدها المشافي العامة لاختيار القائمين على عملية التقييم؟
2. ما الصعوبات التي تواجه القائمين على عملية التقييم؟
3. هل يتم تزويد العاملين بالتغذية العكسية اللازمة للوقوف على مستوى الأداء وتحسينه؟
4. هل يتم مراعاة المواصفات الواجب توفرها عند تصميم نموذج تقييم الأداء لكي تحقق الغاية المرجوة منها؟
5. هل تستخدم نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي؟
6. هل توجد فروق جوهرية بين أنظمة التقييم المطبقة في المشافي العامة محل الدراسة، والأنظمة الواجب تطبيقها؟

.متغيرات البحث :

- المتغيرات المستقلة: معايير اختيار المقيِّم، الصعوبات التي تواجه المقيم، التغذية العكسية، تصميم استمارة (نموذج) تقييم الأداء،استخدام نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.
- المتغير التابع: فعالية عملية تقييم أداء العاملين.

الدراسات السابقة :

1. **دراسة (بحر،عبد الواحد،2011):** تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما العوامل المؤثرة في فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة؟ هدفت هذه الدراسة لبحث معوقات عملية تقييم الأداء في قطاع غزة من وجهة نظر المقيِّمين. أبرزت الدراسة النتائج التالية: يفهم الموظفون نظام التقييم جيداً، يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة، تتميز معايير التقييم بعدم الشفافية، نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.
2. **دراسة (Dechev ,2010):** تجسدت مشكلة الدراسة في عدة أسئلة منها:
   - هل يفهم العاملون بوضوح هدف ونتائج عملية التقييم؟

- ما هو تكرار تلقيهم للتغذية العكسية وهل هي كافية؟

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

- لا بد لوجود ميكانيكية لعكس ليس فقط الرأي الشخصي للمدير بل أيضاً لأشخاص آخرون 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.

3. **دراسة (Foley ,2008):** طبقت الدراسة على مجموعات مختلفة من الأفراد من حيث الجنس و العمر، 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:

- يمكن أن تكون أنظمة تقييم الأداء محفزة للموظفين الذين يشعرون أن نتاج عملهم قد خضع للتقييم بشكل مناسب في حين أن الموظفين الذين حصلوا على تغذية راجعة سلبية قد يرون أن تقييم الأداء أداة لتحرمهم 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,وأن نتائج تقييم الأداء يجب أن تستخدم كأداة تدريبية لتطوير كل من المديرين والعاملين.

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

4. **دراسة (سعاد،2007):** تمحورت مشكلة الدراسة حول: واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام التقييم في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه ،وفهم مكوناته والخروج بنتائج واقتراحات حول نظام التقييم وكيفية تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه.

أبرز نتائج الدراسة: نظام التقييم يجب أن يقوم على إجراء مقابلات تقييم الأداء يتم فيه إعلام العاملين بنتائج التقييم وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب لأهمية مقابلات التقييم في كسب ثقة الأفراد ،وتوفير التغذية العكسية حول الأداء واكتشاف المهارات والقدرات.

5. **دراسة (اسماعيل ،2005):** تمحورت مشكلة الدراسة حول وجود الكثير من المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء في المنشآت العامة التي تحد من فعاليتها كعدم إيجاد المدير للموارد اللازمة للقيام بعملية التقييم، وعدم توافر الكوادر المؤهلة من المديرين، 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:

- تفتقر عملية تقييم الأداء إلى:شرح فكرة التقييم وأبعادها للمديرين والعاملين،
- المجال الوحيد الذي يستخدم من نتائج التقييم هو لتحديد العلاوات الدورية.

بعد استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- هناك أثر لوجود نماذج بسيطة وشاملة ومناسبة لتقييم الأداء على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- هناك أثر لوجود تغذية عكسية حقيقية مستمرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- هناك أثر لموضوعية المقيِّمين على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
- يجب أن تستخدم نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.
- تقييم أداء العاملين يأتي بفوائد كثيرة على تحسين أداء العاملين وتطويره .

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث التطبيق حيث طبقت على المشافي العامة في الساحل السوري،كما أنها حاولت إلقاء الضوء بشكل متكامل على أبرز العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

بناء على الدراسات السابقة تم صياغة فرضيات البحث كما يلي:

فرضيات البحث :

1. لا يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيِّم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
2. لا يوجد تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
3. لا يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة في نهاية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
4. لا يوجد تأثير جوهري لتصميم استمارة تقييم الأداء (نموذج التقييم) على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
5. لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية عملية التقييم.
6. لا توجد فروق جوهرية بين الأنظمة الحالية وبين الأنظمة الواجب إتباعها لتقييم أداء العاملين في المشافي.

مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من المشافي العامة في الساحل السوري أي في محافظتي اللاذقية وطرطوس، وقد تم اختيار المشافي ذات العدد الأكبر من العاملين وفق دراسة استطلاعية وتبعاً لتقرير شهر نيسان الإحصائي لعام 2012 فقد تم انتقاء المشافي العامة الآتية:
   - الهيئة العامة لمشفى الباسل بطرطوس :عدد العاملين 2653 عامل.
   - المشفى الوطني باللاذقية :عدد العاملين 959 عامل.
   - مشفى الشهيد إبراهيم نعامة بجبلة :عدد العاملين 833 عامل.
   - المشفى الوطني في بانياس: عدد العاملين 786عامل.
2. عينة البحث: تم انتقاء عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام ومن كوادر المشفى المختلفة ممن يقومون بعملية التقييم (المشرفون) وحيث إن العينة ممثلة لمجتمع البحث فقد تم احتساب حجم العينة بواسطة قانون ستيفن ثومبسون:

$$n= N^* p(1-p) / [(N-1^*(d2/z2))+p(1-p)]$$

حيث n حجم العينة، N حجم المجتمع، z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95وتساوي 1.96 d نسبة الخطأ وتساوي 0,05 p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0,50(Thompson,1992)

وقد طبق قانون العينة على مجموع المشرفين في المشافي محل الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

$$n=\frac{187*0,50(0,50)}{[(187-1*(0,05)2/(1,96)2)+0,50(0,50)]}=126$$

نلاحظ أن عينة الدراسة تشكل 67% من مجموع مجتمع البحث ووفقاً لهذه النسبة تم توزيع العينة على المشافي محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات لجميع أفراد العينة واستردادها جميعاً دون أي استبيان تالف والجدول التالي يبين حركة الاستبيانات

جدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل

المشفى	الكادر	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستبيانات القابلة للتحليل
الوطني	إشرافي	43	29	29
ابراهيم نعامة	إشرافي	33	22	22
بانياس	إشرافي	41	28	28
الباسل بطرطوس	إشرافي	70	47	47
المجموع		187	126	126

الحدود الزمنية:تحددت الدراسة بالمدة الواقعة ما بين أيلول 2011–أيلول2012

الحدود المكانية: المشفى الوطني باللاذقية، مشفى الشهيد إبراهيم نعامة بجبلة، مشفى الباسل بطرطوس ومشفى بانياس الوطني.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة الإشرافيين في المشافي محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة(126) وكانت العينة من كل مشفى كما يلي: مشفى الباسل بطرطوس(47)، مشفى اللاذقية الوطني(29)، مشفى بانياس الوطني (28)، مشفى ابراهيم نعامة بجبلة (22).

أولاً: مفهوم تقييم الأداء The Concept of Performance Appraisal:

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

وقد تعرض معظم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لمفهوم تقييم الأداء حيث يعرف (Yong,1996) تقييم الأداء على أنه تقييم دوري لنتاج الفرد وفق توقعات محددة .

ويرى (Ahmad,Ali,2004,p.49) أن العملية تتطلب مراقبة وتقييم أداء العاملين في مكان العمل وبالارتباط مع معايير موضوعة مسبقاً.

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

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة 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.

ثانياً:أهمية قياس وتقييم الأداءThe Importance of Performance Assessment and Appraisal

يتمتع موضوع تقييم أداء العاملين بمكانة مرموقة في العملية الإدارية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، نظراً لأهميته في تحديد كفاءة الفرد،و تحفيز 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 وفقاً ل(زويلف، 2009،ص 192):

1-رفع الروح المعنوية،2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم ،3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة،4-الرقابة على الرؤساء،5-استمرار الرقابة والإشراف،6-تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

ثالثاً: متطلبات رفع فعالية نظام تقييم أداء العاملين Demands of Raising up Emplyees Performance Appraisal Effectiveness.

إن تقييم الأداء هوحكم بشري يصدره إنسان بشأن أداء إنسان آخر يشغل وظيفة ما وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من الأخطاء والمشكلات،ولكي نتمكن من التغلب على مشاكل التقييم إلى أقصى حد ممكن والتوصل إلى نظام أكثر فعالية لتقييم الأداء فمن الضروري التأكد من توفر مجموعة من الضمانات والمستلزمات أبرزها:

1. **معايير اختيار المقيِّم:** حدد (عبد الوهاب وآخرون،2001، ص 280-281) بعض الشروط الواجب توفرها في المقيِّمين 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 تتوافر فيهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة في إتقان عملية التقييم وذلك لتجنب بعض الأخطاء الناتجة عن المقيِّمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم أو المقاييس المستخدمة .
   3. توخي الحذر لتفادي التحيز أو الإهمال في عملية التقييم .

   وقد أشار(Ahmad,2004,pp 59) أن المقيِّمين ممن يمتلكون الخبرة في التقييم يمكنهم أن ينجزوا عملهم بشكل أفضل، ممن يمتلكون خبرة أقل، وتبدو الخبرة معياراً هاماً للمقيِّم الجيد.

وفي هذا الإطار فقد أكد(عقيلي،1998،ص270-271)، موضوع تدريب المقيِّمين، وأوضح أنه 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 المقومين على الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بالقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم في العمل."

كما يجب توجيه الرؤساء إلى استخدام سجلات الأداء حيث يرى (عقيلي،1998،ص280) أن هذه السجلات تعتبر 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.

2. نماذج تقييم الأداء Samples of Performance Appraisal

بالنسبة للنماذج المعتمدة في التقييم فحسب (مخيمر،الطعامنة،2003،ص91) 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/صيادلة/فنيين/ممرضات وممرضين/إداريين/عمال)وقد تقسم هذه الفئات الوظيفية إلى وظائف إشرافية أو وظائف تنفيذية.

ويفترض مخيمر والطعامنة؛ ضرورة أن يحتوي تقرير أو نموذج التقييم على أربعة أجزاء رئيسية هي:

1. بيانات شخصية عن الفرد الخاضع للتقييم .
2. وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد،وأهم مؤشرات تقييم الأداء إن وجدت.
3. تقييم أداء الفرد (أياً كانت تسميته)
4. مقترحات التطوير والتنمية للارتقاء بأداء الموظف وقرار لجنة شؤون العاملين بشأن التقرير.

ويشير(ملدعون وآخرون،2011،ص251 ؛ ثابت،2001،ص127) إلى ضرورة مراعاة بعض الشروط عند تصميم النموذج أبرزها:ضرورة أن يكون النموذج بسيطاً وواضحاً وسهلاً على الفهم ،الشمول حيث تغطي جميع العناصر المرتبطة بالأداءالمساعدة في الحصول على معلومات تتعلق مباشرة بمهام ومسؤوليات أداء الوظيفة.

3. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين (التغذية العكسية) Feed back

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

يرى(الهيتي،2005،ص204) 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 .

وحسب (عباس،علي،2000،ص244) فإنه لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج عملية تقييم الأداءإلا إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيِّم 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.

ونشير هنا إلى أهمية إجراء مقابلات تقييم الأداء التي يعقدها الرئيس المباشر مع المرؤوس في نهاية التقييم والتي تمثل أحد الأشكال أو القنوات المستخدمة لإبلاغ العاملين بمستويات الأداء وتبادل وجهات النظر حول الأسباب و حول فرص أو مجالات التحسين الممكنة وقد أوضح(مرسي، 2006،ص448-449) 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 .

4. ربط نتائج التقييم بالقرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي:

إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ،سواء الجيدة أم السيئة، بمبدأ الثواب أو العقاب شيء ضروري لتحفيز أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم ، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز، وفي المقابل

فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم(عبد الباقي،2000،ص315).

رابعاً: أسس نظام تقييم أداء العاملين الفعال: The Elements of Effective Performance Appraisal System

يرى (Siegel&Myrtle,1985) 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 وتطور الموظف.
- المساهمة في إصدار قرارات عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالرواتب والأجور.
- المساهمة في زيادة موضوعية قرارات المؤسسة التي تؤثر على حالة الموظف الوظيفية.

النتائج والمناقشة:

1. **تصميم قائمة الاستقصاء :** تم تصميم استقصاء موجه لشاغلي الوظائف الإشرافية، وقد عرضت القائمة على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع وتم إجراء كافة التعديلات التي طلبها المختصون قبل توزيعها على المستقصى منهم. كما تم توزيع الاستقصاء على عينة أولية حيث تم تعديل بعض العبارات بناء على أراء العينة .

ولدراسة الاتساق الداخلي للاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت قيمته أكبر من 60%وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستقصاء، وقد تم استخدام المقاييس: أبداً (1)، نادراً (2)، أحياناً (3)،غالباً (4)،دائماً (5) كما تم اعتبار معيار المتوسط المقبول(5+4+3+2+1)/5=3

2. **الدراسة الإحصائية:**

أولاً: معايير اختيار المقيِّمين:

جدول رقم (2): معايير اختيار المقيِّمين

البند	Mean	Std. Deviation	T	Sig.	الأهمية النسبية
الجهة التي تتولى عملية التقييم:					
الرئيس المباشر	4.72	.723	26.770	.000	94.4
المرؤوسون	1.28	.784	24.802-	.000	25.6
رفاق العمل	1.38	.925	19.757-	.000	27.6
المراجعون	1.26	.779	25.180-	.000	25.2
خبراء	1.45	.861	20.302-	.000	29
التنظيم النقابي	2.02	1.109	9.923-	.000	40.4
تقييم متعدد	1.69	1.118	13.259-	.000	33.8
يتم اختيار المقيِّمين على أساس:					
الخبرة بعملية التقييم	2.13	1.260	7.818-	.000	42.6
الخبرة بمتطلبات العمل والوظيفة	4.62	.816	22.407	.000	92.4
القرب من المرؤوسين والاتصال اليومي بهم	4.12	.989	12.741	.000	82.4

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104.844	1	104.844	726.271	.000[a]
	Residual	17.901	124	.144		
	Total	122.745	125			
a. Predictors: (Constant), السؤال الثاني: أسس اختيار المقيمين						
b. Dependent Variable: X						

يتم إخضاع المقيِّمين لدورات تدريبية حول أسس ومفاهيم تقييم أداء العاملين وأهدافه	1.64	.803	19.107-	.000	32.8

من الجدول نلاحظ أن متوسط قيام الرئيس المباشر بعملية التقييم بلغت 4,72 المقابلة لاحتمال غالباً وهذا يؤكد أن القائم بعملية تقييم الأداء هو الرئيس المباشر،كما أن العبارات (يتم اختيار المقيم على أساس الخبرة والقرب من المرؤوسين) قد حققت متوسطات أعلى من المتوسط المقبول على عكس العبارات الأخرى التي حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول 3.

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيِّم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

جدول رقم (3): نتيجة اختبارالفرضية الأولى

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.924[a]	.854	.853	.37995
a. Predictors: (Constant), السؤال الثاني: أسس اختيار المقيمين					

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.522-	.146		10.435-	.000
	السؤال الثاني: أسس اختيار المقيمين	1.092	.041	.924	26.949	.000
a. Dependent Variable: X						

من الجدول نلاحظ :قيمة معامل الارتباط الخطي تساوي 0,924 وهي دليل العلاقة الطردية القوية جداً،قيمة معامل التحديد تبلغ 0,854 وهو يدل أن 85.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(فعالية تقييم أداء العاملين) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل(معايير اختيار المقيم)

قيمة sig=0.000 وهي أقل من a=0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقر بوجود تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية عملية التقييم.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير جوهري للصعوبات التي تواجه المقيم في فعالية عملية تقييم الأداء

جدول رقم(4) الإحصاءات الوصفية ونتيجة اختبار T(الصعوبات التي تواجه المقيم)

البند	Mean	Std. Deviation	T	SIG	الأهمية النسبية
تواجه المقيِّم الصعوبات التالية:					
عدم وضوح الهدف من نظام التقييم	3.67	1.091	6.910	.000	73.4
افتقار المعايير للدقة والشمول والموضوعية	2.87	.836	1.699-	.092	57.4
مقاومة العاملين للتقييم	2.50	.925	6.141-	.000	50
صعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا أو الأطباء ذوي الخبرة الطويلة	3.27	1.042	2.894	.004	65.4
اعتبار التقييم عملية طارئة وعبء على الوقت	3.42	1.151	4.087	.000	68.4
استخدام نماذج موحدة دون مراعاة تنوع وظائف المشفى	4.02	1.208	9.473	.000	80.4

نلاحظ من الجدول السابق أن العبارات:تواجه المقيم صعوبات تتمثل بعدم وضوح الهدف من التقييم ،اعتبار التقييم عملية طارئة وعبء على الوقت ،صعوبة تقييم موظفي الدرجات العليا واستخدام نماذج موحدة دون مراعاة تنوع وظائف المشفى ،جميع العبارات السابقة قد حققت متوسطات أعلى من المتوسط المقبول 3.

جدول رقم (5): نتيجة اختبار الفرضية الثانية (الصعوبات التي تواجه المقيم)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.517	1	6.517	6.952	.009[a]
	Residual	116.228	124	.937		
	Total	122.745	125			

a. Predictors: (Constant), الصعوبات التي تواجه المقيم

b. Dependent Variable: X

Model Summary

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.230[a]	.053	.045	.96815

a. Predictors: (Constant), الصعوبات التي تواجه المقيم

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.682	.168		15.944	.000
	الصعوبات التي تواجه المقيم	-.268-	.102	-.230-	-2.637	.009

a. Dependent Variable: X

Correlations

		الصعوبات التي تواجه المقيم
X	Pearson Correlation	-.230-**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	126

من الجدول نلاحظ :قيمة معامل الارتباط الخطي تساوي 0,230- وهي دليل العلاقة العكسية الضعيفة جداً، قيمة معامل التحديد تبلغ 0,053 وهو يدل أن 5.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(فعالية تقييم أداء العاملين) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل(الصعوبات التي تواجه المقيم).

قيمة sig=0.009 وهي أقل من a=0.05وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقر بوجود تأثير جوهري ضعيف جداً للصعوبات التي تواجه المقيم على فعالية عملية التقييم.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية العكسية على فعالية عملية تقييم أداء العاملين

جدول رقم (6): نتائج التغذية العكسية

الأهمية النسبية	sig	T	Std. Deviation	Mean	
97	.000	38.927	.536	4.85	يتم التقييم فقط في نهاية فترة التقييم وفي وقت معين وفقاً لأسس رسمية
35.2	.000	12.991-	1.072	1.76	إضافة إلى التقييم الرسمي، يتم تقييم الأداء بشكل دوري غير رسمي للتأكد أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء تنجز بالفعل.
					يتم إبلاغ العاملين بنتائج التقييم عن طريق:
32.6	.000	23.433-	1.049	1.63	المقابلة المباشرة
26.8	.000	11.994	.799	4.34	تنشر في اللوحة الرسمية
74	.010	2.603-	.658	3.70	انعكاسها على الرواتب من خلال علاوة الترفيع
					يتم تزويد العاملين بتغذية عكسية (معلومات مرتدة) عن طريق:
27.6	.000	20.533-	.890	1.38	مقابلة مطولة لمناقشته بنقاط ضعفه وتوقعاته وأهدافه المستقبلية
28.6	.000	20.653-	.859	1.43	مقابلة مختصرة فيما لو كان لديه أي استفسار عن تقييم أداءه
54.2	.001	3.448-	.952	2.71	بعد تسلمه التقييم يتم سؤال العامل عن رغبته في مناقشة النتائج
76	.000	7.980	1.134	3.80	لا يتم تقديم أي تغذية عكسية

من الجدول نلاحظ أن (إجراء التقييم بشكل دوري غير رسمي، إبلاغ العاملين بنتائج التقييم عن طريق المقابلة المباشرة سواء كانت مطولة أو مختصرة) حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول3.

جدول رقم (7): اختبار الفرضية الثالثة

ANOVAb

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.010	1	48.010	79.659	.000a
	Residual	74.734	124	.603		
	Total	122.745	125			

a. Predictors: (Constant), متوسط التغذية العكسية

b. Dependent Variable: X

Model Summary

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.625a	.391	.386	.77633

a. Predictors: (Constant), متوسط التغذية العكسية

Coefficients[a]

Modl		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.562	.157		22.649	.000
	متوسط التغذية العكسية	-.475	.053	-.625-	-8.925	.000

a. Dependent Variable: X

Correlations

		متوسط التغذية العكسية
X	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	126

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول نلاحظ :قيمة معامل الارتباط الخطي تساوي 0,625 وهي دليل العلاقة الطردية المتوسطة ،قيمة معامل التحديد تبلغ 0,391 وهو يدل أن 39.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(فعالية تقييم أداء العاملين) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل(تزويد العاملين بالتغذية العكسية)

قيمة sig=0.000 وهي أقل من a=0.05وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقر بوجود تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية العكسية على فعالية عملية تقييم الأداء.

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير جوهري لتصميم نموذج تقييم الأداء على فعالية عملية تقييم الأداء

جدول رقم (8): الإحصاءات الوصفية ونتيجة اختبار T نتائج نماذج تقييم الاداء

	N	Mean	Std. Deviation	T	Sig	الأهمية النسبية
تحتفظ المشفى بنماذج:						
مختلفة لتقييم الأداء تبعاً لاختلاف وظائفها	126	1.28	.806	24.009-	.000	25.6
موحدة لكافة وظائف المشفى	126	4.49	1.015	16.528	.000	89.8
يتضمن النموذج المستخدم في تقييم أداء العاملين:						
بيانات شخصية عن العامل الخاضع للتقييم.	126	4.34	.893	16.896	.000	86.8
وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة.	126	1.77	1.100	12.588-	.000	35.4
تقييم أداء الفرد.	126	4.80	.605	33.602	.000	96
مقترحات للتطوير والتنمية.	126	1.99	.740	15.349-	.000	39.8
تتسم النماذج المستخدمة في التقييم بما يلي:						
البساطة والسهولة والوضوح.	126	3.69	1.059	7.287	.000	73.8
الشمول لجميع عناصر الوظيفة.	126	2.37	.871	8.149-	.000	47.4

نلاحظ من الجدول السابق أن احتفاظ المشفى بنماذج مختلفة لتقييم الأداء، احتواء النموذج على وصف موجز لمهام الوظيفة ومقترحات للتطوير والتنمية، اتسام النموذج بالشمول لجميع عناصر الوظيفة) قد حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول.

الجدول رقم (9) نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.054	1	81.054	241.074	.000[a]
	Residual	41.691	124	.336		
	Total	122.745	125			

Model Summary

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.813[a]	.660	.658	.57984

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Error	Beta		
1	(Constant)	-1.103	.225		-4.896	.000
	تصميم نموذج التقييم	1.186	.076	.813	15.527	.000

Correlations

		X	تصميم نموذج التقييم
X	Pearson Correlation	1	.813**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	126	126

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول نلاحظ :قيمة معامل الارتباط الخطي تساوي 0,813 وهي دليل العلاقة الطردية القوية ،قيمة معامل التحديد تبلغ 0,660 وهو يدل أن 66.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(فعالية تقييم أداء العاملين) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل(تصميم نموذج التقييم)

قيمة sig=0.000 وهي أقل من a=0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقر بوجود تأثير جوهري لتصميم نموذج التقييم على فعالية عملية تقييم الأداء.

اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير جوهري لاستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية عملية تقييم أداء العاملين

جدول رقم (10): نتيجة استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	SIG	الأهمية النسبية
يتم اتخاذ قرار تعيين العامل ونقله بناء على:					
وجود شاغر ونجاح العامل في المسابقة لشغل الشاغر.	4.02	.913	12.641	.000	80.4
بناء على رغبة الإدارة	2.35	1.094	-6.733-	.000	47
بناء على نتائج تقييم الأداء متوسط	1.87 2.75	1.076 .954	-11.789- -2.977-	.000 .000	37.4 55
عند افتتاح قسم جديد في المشفى خبراء	4.02	.913	12.641	.000	80.4
تطبيق برنامج جديد أو استخدام أجهزة جديدة	4.02	.943	12.143	.000	80.4
في حال وجود اقتراح بالترقية	1.87	1.076	-11.789-	.000	37.4
بناء على نتائج تقييم الأداء	1.80	1.101	-12.334-	.000	36
يتم اتخاذ قرار ترقية العامل بناء على:					
بناء على الأقدمية	3.17	.892	2.189	.030	63.4
عند وجود شاغر	3.45	1.006	5.030	.000	69
تبعاً لقواعد العمل في المشفى	3.15	1.070	1.576	.117	63
بناء على نتائج تقييم الأداء	1.80	1.101	-12.334	.000	36.8
يتم اتخاذ قرار فصل العامل بناء على:					
عدم الحاجة لخدماته	1.43	.933	-18.902	.000	28.6
إخلاله بالقواعد والتعليمات	4.23	1.216	11.382	.000	84.6
مشاكل شخصية مع الرؤساء أو رفاق العمل	2.20	.767	-11.804	.000	44
بناء على نتائج تقييم الأداء	1.43	1.035	-17.143	.000	28.6

من الجدول نلاحظ أن اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي بناء على نتائج تقييم الأداء قد حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول.

جدول رقم (11): نتيجة اختبار الفرضية الخامسة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.131	1	98.131	494.375	.000[a]
	Residual	24.613	124	.198		
	Total	122.745	125			

a. Predictors: (Constant), استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات

b. Dependent Variable: X

Model Summary

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.894[a]	.799	.798	.44553

a. Predictors: (Constant), استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std.	Beta		
1	(Constant)	-1.951	.195		9.989-	.000
	استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات	1.324	.060	.894	22.235	.000

a. Dependent Variable: X

Correlations

		X	استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات
X	Pearson Correlation	1	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	126	126

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول نلاحظ :قيمة معامل الارتباط الخطي تساوي 0,894 وهي دليل العلاقة الطردية القوية جداً،قيمة معامل التحديد تبلغ 0,799 وهو يدل أن 79,9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(فعالية تقييم أداء العاملين) تعود للتغيرات الحاصلة في المتغير المستقل(استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي)، قيمة sig=0.000 ،وهي أقل من a=0.05وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الابتدائية ونقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التقييم واستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي.

اختبار الفرضية السادسة: لا توجد فروق جوهرية بين الأنظمة الحالية وبين الأنظمة الواجب إتباعها لتقييم أداء العاملين في المشافي.

جدول رقم(12) النتائج المعبرة عن مدى توفر الفعالية في نظام التقييم الحالي

Sig	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	إلى أي حد تشعر أن نظام التقييم الحالي:
.000	7.435-	1.066	2.29	126	يزيد من قدرتك على الملاحظة والرقابة والتحليل ويعزز من مهارات الإشراف والقيادة
.484	.702	1.264	2.08	126	يخلق فرصة التواصل مع المرؤوسين
.597	.530	1.508	2.07	126	يحسن أداء المرؤوسين والمنظمة ككل
.000	5.908-	1.066	2.44	126	يقدم تغذية عكسية(معلومات مرتدة) مستمرة وفعالة
.000	11.335-	1.151	1.84	126	يعزز ويدعم تحقيق أهداف المنظمة ككل
.000	10.553-	1.152	1.92	126	يساهم في زيادة موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي
.137	1.495-	1.365	2.82	126	يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالعمل
.000	5.611-	.953	2.52	126	يقدم نتائج موثوقة
.000	8.164-	1.250	2.09	126	يميز بين المؤدي الضعيف والمؤدي الجيد للعمل وفي تحديد الأفراد ذوي القدرات الخاصة
.000	14.468-	1.030	1.68	126	يساعد في الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتحديد احتياجات التدريب وفي تحديد الترقيات المتوقعة
.000	20.847-	.915	1.30	126	يقلل من معدل دوران العمل
.000	8.258-	1.354	2.01	126	يسهم في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات حققت متوسطات أقل من المتوسط المقبول3.

الجدول رقم (13) نتيجة اختبار الفرضية السادسة

	Sig	t	Std. Deviation	Mean	N	
رفض الفرضية	.000	7.917-	.99094	2.3011	126	الفرضية السادسة

نلاحظ أن قيمة المتوسط 2.3011 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 .

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0	1	.937[a]	.878	.874	.35172
a. Predictors: (Constant), معايير اختيار المقيمين،تزويد العاملين بالتغذية العكسية ،تصميم نموذج التقييم، الصعوبات التي تواجه المقيم،استخدام نتائج التقييم باتخاذ القرارات ،					

الجدول أعلاه يؤكد العلاقة بين المتغير التابع فعالية نظام التقييم والمتغيرات المستقلة (معايير اختيار المقيم، الصعوبات التي تواجه المقيم،تزويد العاملين بالتغذية العكسية، تصميم نموذج تقييم الأداء،استخدام نتائج القييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي، نلاحظ قيمة R 0.937 أي هناك علاقة قوية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وهذه العلاقة تفسير 87% من التغيرات، أما 13% الباقية فتعود لعوامل أخرى لم يتم دراستها ...

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.776	4	26.944	217.809	.000[a]
	Residual	14.968	121	.124		
	Total	122.745	125			
Predictors: (Constant), معايير اختيار المقيمين،تزويد العاملين بالتغذية العكسية ،تصميم نموذج التقييم، الصعوبات التي تواجه المقيم،استخدام نتائج التقييم باتخاذ القرارات،						
b. Dependent Variable: X						

تحليل أنوفا للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .. يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ..

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.893	.196		-4.556	.000
	تزويد العاملين بتغذية عكسية	.237	.205	.230	1.156	.250
	معاييراختيار المقيم	.528	.182	.447	2.907	.004
	الصعوبات التي تواجه المقيم	-.173	.039	-.148	-4.397	.000
	تصميم نموذج التقييم	.271	.163	.244	1.655	.101
	استخدام عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي	.111	.169	.108	.655	.514
a. Dependent Variable: X						

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:1- قيمة ميل متغير تزويد العاملين بالتغذية العكسية = 0,237 وقيمة احتمال معنويته p=0.250 وهي أكبر من a=0.05 فقيمته غير معنوية عند مستوى الدلالة هذا، 2-قيمة ميل متغير معايير اختيار المقيم = 0,528 وقيمة احتمال معنويته p=0.004 وهي أصغر من a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا، 3-أما قيمة ميل متغير الصعوبات التي تواجه المقيم = 0,173- وهذا ما يعبر عن علاقة عكسية بين الصعوبات التي تواجه المقيم وفعالية عملية التقييم وقيمة احتمال معنويته p=0.000 وهي أصغر من a=0.05 فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا ،4-في حين أن قيمة ميل متغير تصميم نموذج التقييم = 0,271 وقيمة احتمال معنويته p=0.101 وهي أكبر من a=0.05 فقيمته غير معنوية عند مستوى الدلالة هذا،5-وإن قيمة ميل متغير استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات = 0,111 وقيمة احتمال معنويته p=0.514 وهي أكبر من a=0.05 فقيمته غير معنوية عند مستوى الدلالة هذا.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. يوجد تأثير جوهري لمعايير اختيار المقيم على فعالية نظام تقييم أداء .
2. يوجد تأثير جوهري ضعيف جداً للصعوبات التي يواجهها المقيم على فعالية التقييم .
3. يوجد تأثير جوهري لتزويد العاملين بالتغذية العكسية على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
4. يوجد تأثير جوهري لتصميم استمارة تقييم الأداء على فعالية نظام تقييم الأداء .
5. يوجد تأثير جوهري لاستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي على فعالية نظام تقييم أداء العاملين.
6. يوجد فروق جوهرية بين نظم التقييم المطبقة والنظم الواجب تطبيقها لتقييم أداء العاملين.
7. تبين من تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة التي يمكن أن تؤثر على المتغير التابع "فعالية عملية تقييم أداء العاملين أن المتغيرين "معايير اختيار المقيم" و"الصعوبات التي تواجه المقيم" هما الأكثر تأثيراً على فعالية عملية التقييم،مقارنة مع باقي المتغيرات "التغذية العكسية" و"تصميم استمارة (نموذج) تقييم الأداء" و"استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي" حيث تبين أنها أقل تأثيراً على فعالية عملية التقييم.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة خضوع المقيمين لدورات تدريبية حول مفهوم تقييم الأداء والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وكيفية استخدام أسلوب القياس المراد اتباعه، 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 وتقديم شرح تفصيلي لمسؤولية كل رئيس عن نتائج قياسه التي يقدمها للإدارة فيما لو كانت غير موضوعية وشرح أهمية العدالة والموضوعية في نجاح قياس الأداء وتحقيق أهدافه ومدى الخطورة التي تنشأ من جراء التحيز.
2. ضرورة توضيح الهدف من تقييم الأداء لجميع العاملين بوصفه وسيلة لتحسين الأداء وتطويره وليس لتحديد علاوة الترفيع فقط، والتأكيد على ضرورة وجود اتصال يومي حقيقي بين القائمين بعملية التقييم والمرؤوسين بشكل دائم لضمان ملاحظتهم لأداء العاملين وكشف المشكلات التي تعترض تنفيذ مهامهم وبدوره يساعد في تعزيز قدرتهم على الملاحظة والإشراف والقيادة.
3. ضرورة تكرار التقييم بشكل دوري وغير رسمي بالإضافة للتقييم الرسمي في نهاية مدة التقييم لتزويد العاملين بالتغذية العاملين المستمرة عن مستوى الأداء وتحسينه بشكل مستمر. وللتأكيد على أن خطوات الأداء تسير على ما يرام وأن أهداف الأداء المطلوب تحقيقها تنجز بالفعل .

مع التأكيد 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 .

4. ضرورة استخدام نماذج متنوعة ومختلفة تبعاً لتنوع واختلاف الوظائف في المشفى (طبية، تمريضية، إدارية، فنية) وتبعاً لمستوى العاملين الوظيفي.

5. استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي فهذا ما يخلق الحافز والدافع لدى العامل لتحسين مستوى أدائه بصورة مستمرة وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المشفى ككل.

المراجع:

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،410،2005.
2. بحر، يوسف عبد ؛عبد الواحد، مؤمن خلف. *معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيِّمين*،مجلة جامعة الأزهر بغزة،سلسلة العلوم الإنسانية،المجلد 13،العدد 1، 767،2011-804.
3. ثابت،زهير. *كيف تقيم أداء الشركات والعاملين*، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 216،2001.
4. زويلف ،مهدي حسن. *إدارة الأفراد*، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، 310،2009.
5. سعاد،بعجي. *تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة:مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة، نفطال مسيلة CLP–منطقة سطيف*- رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر,2006-159،2007.
6. عباس، سهيلة محمد؛علي،علي حسين. *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر،عمان،الأردن،409،2000.
7. عبد الباقي،صلاح. *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للنشر، عمان، 400،2000.
8. عبد المحسن، توفيق محمد. *تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)*، دار النهضة العربية،بيروت،375،1999.
9. عبد الوهاب وآخرون. *إدارة الموارد البشرية*،جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2001-479،2002.
10. عقيلي، عمر وصفي. *إدارة الأفراد*، منشورات جامعة حلب.545،1998.
11. مخيمرعبد العزيز؛الطعامنة،محمد. *الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق)*،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،257،2003.
12. مرسي ،جما ل الدين محمد.*الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين* .الدار الجامعية، الاسكندرية، 562،2006.
13. ملدعون،عيسى؛ زاهر، تيسير ؛ ديوب، أيمن ؛ التزه، بسام ؛ ناصر، فداء. *إدارة الموارد البشرية*،منشورات جامعة دمشق،2010-563،2011.
14. الهيتي،خالد. *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن،302،2003.
15. Dechev, Zachary . Effective Performance Appraisal- aStudy into The Relation Between Employer Satisfaction and Optimizing Business, Erasmus University Rotterdam,The Netherlands,August,2010,72.
16. Foley, Dayna L.Employee Performance Appraisals : Towards An Effective Tool for promotion,Termination,Transfer,Training and Development.University of Denver,2008,59.
17. Henderson,R,I.Performance Appraisal.2nd ed,Reston Publishing Co,Reston, VA,1984,306.

18. Rusli Ahmad, Nur Azman Ali .Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service ,The International Journal of Public Sector Management Vol.17,No.1,2004,48-64.
19. Siegel,G.B; and Myrtle,R.C.Public Personnel Adminstration: Concepts and Practiices ,University Press of Americ,1985,464.
20. Thompson ,Steven. Sampling , John Wiley& Sons,1992,360.
21. Meyer H,H. A Solution to the performance Appraisal feedback enigma ,Academy of Management Executive ,Vol,5. NO.1.1991,68-76.
22. Yong,A.K.B.Malaysian Human Resource Management , Malaysian Institute of Management Kuala Lampur,1996,220.