

اتجاهات المستفيدين نحو تقييم أداء العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة

أ.د. يونس حسن عقل¹ عبدالله معتق سعد الذبياني²

ملخص البحث

استهدف هذا البحث تحليل اتجاهات المستفيدين نحو أداء العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم، وأيضاً تحليل العلاقة بين أداء العاملين بالمستشفيات القائمة على خدمة ضيوف بيت الله الحرام وجودة الخدمة الطبية المقدمة لضيوف بيت الله الحرام ؛ بغرض التحقق من فرض البحث باستخدام أسلوب التحليل الكمي للبيانات، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر قوانين ولوائح معايير الأداء في المستشفيات ورضاء ضيوف بيت الله الحرام، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم واستيعاب العاملين في المستشفيات لدورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر التسهيلات المادية اللازمة لقيام العاملين بأداء دورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام، وتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

الكلمات المفتاحية: (تقييم الأداء - المجال الصحي).

¹ وكيل كلية التجارة وإدارة الأعمال لشؤون التعليم والطلاب - جامعة حلوان.

² مساعد مدير إدارة الشؤون الصحية بالمدينة المنورة.

Abstract

This research aims at analyze the beneficiary's attitudes concerning performance of employee in the health field which serve the guests of God House in Medina in Saudi Arabia. Such analysis has been carried out by subjecting the responses of them to quantitative analysis using SPSS techniques in order to test the main research hypothesis "There is no relationship between the performance of employee in the health field which serve the guests of house God in Medina and the quality of medical service provided to guests of God House ". Having tested this hypothesis, it was found that there is significant relationship between the publication of the laws and regulations of the performance standards in hospitals and the satisfaction of God House guests, there is significant relationship between the grasping of hospital staff for their role and the satisfaction of God House guests, there is significant relationship between the availability of physical facilities necessary for the performance of their employees and the satisfaction of God House guests, and there is significant relationship between the degree of application and the commitment of employee performance standards and the satisfaction of God House guests.

Key words: Performance Appraisal – Health Field.

أولاً : اطار البحث ومنهجه

(1/1) مقدمة

إن العمل الإداري يخطو بخطى حثيثة لوضع قيم وطرق إدارية تؤمن مسيرة العمل من حيث الكفاءة والجودة وفي هذا الإطار يعتبر تقييم الأداء من الأساسيات التي تبني عليها المنظمة خططها وبرامجها و تسعى معظم المؤسسات و المنظمات الصحية سواء كانت حكومية أو خاصة إلى تقديم أعلى مستويات الخدمة لتحقيق أهدافها حيث أن المنظمات التي تقدم الخدمات الصحية سواء كانت مؤسسات كبرى على المستوى العام كمنظمات الصحة العالمية أو على المستوى المحلي للدولة مثل وزارة الصحة أو المستشفيات والعيادات والمراكز الطبية تبني نماذج عملها علي تقييم الأداء للمؤسسة والعاملين.

ومن الأهمية بمكان أن يكون تقديم الخدمات الصحية على مستوى عالي من الجودة في كافة مستويات الخدمات الطبية " والخدمات المساندة والخدمات الداعمة أيضا فالتكامل بين كافة الخدمات يحقق ما هو مطلوب من أي منظمة صحية أو مستشفى من هنا جاء مفهوم جودة الخدمات الصحية والذي لا يتحقق إلا بتقييم أداء العمل للمؤسسة والعاملين .

ومن ناحية اخري إن المستشفيات تقدم خدمة ذات أهمية عالية للناس كونها تتعامل مع أعلى ما يملكه الشخص وهي الصحة , فمن الضروري أن تصل هذه الخدمة إلى مستوى رضاء وقبول المرضى وحتى ذويهم على حد سواء فإرضاء المرضى عن مستوى الخدمات الصحية من أهم متطلبات جودة الخدمة الصحية والرقي بها لمتابعة ذلك المجهود يقاس عمل المؤسسة الصحية ومستوى أداء العاملين من خلال تقييم الأداء وهو احد ركائز العمل الإداري .

(2/1) الدراسات السابقة

• دراسة (Brent, 2014)

وهدف هذه الدراسة في اقتراح نظام جديد لتقييم الأداء، وتقييم تصورات الرؤساء والمرؤوسين اتجاه هذا النظام مقارنة بالنظام المستخدم بالمؤسسة وتحديد مجالات التحسين في نظام تقييم الأداء.

ولقد تناولت الدراسة وضع الأهداف وانجازها وأهمية المعلومات الناتجة من نظام تقييم الأداء لزيادة تحفيز العاملين والتركيز على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال هذه الدراسة تبين للباحث أهمية إدراك القادة والمدراء على مستوى الإدارة العليا وفي كافة الأقسام الإدارية وأقسام الموارد البشرية إلى أهمية تدريب الموظفين لتحسين أداء عملهم.

• دراسة (Amado, 2007)

استهدفت هذه الدراسة : تأكيد قيمة وجدوي استخدام سجل الأداء المتوازن لقياس الأداء في اثنتين من المستشفيات في دولتين مختلفتين ، وأشارت نتائجها إلى أن الباحثين توصلوا إلى أن سجل الأداء المتوازن علي قدر كبير من الكفاءة لتحديد المشاكل الموجودة وتحديد فرص التحسين والتطوير. كما أن سجل الأداء المتوازن قد بين مدي مشاركة كل من هاتين المستشفيات للنظام الصحي العام في دولتيهما .

• دراسة (Bader, 1999)

وقد أجرت الدراسة على عينة من مراجعي عيادات الأسنان في ولاية كاليفورنيا وقد هدفت إلى التعرف على مدى رضا المرضى والمراجعين من أداء العاملين الذين يقدمون الخدمة لهم وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات رضا عالية عن الخدمات المقدمة للمرضى حيث إن نسبته (95%) منهم كانوا راضيين.

• دراسة (أبو حجاج ، 2003)

بعنوان (بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد فعالية الإجراءات ، وقد توصلت إلى أن توظيف السجلات في التغلب على الكثير من مشكلات التقييم (الأداء الكتابي) كان من بين أنجع النماذج التي استخدمت في فاعلية الإجراءات ، وأن استخدام السجلات في التقييم بمقدوره أن يرفع معاملات الثبات بشكل ملحوظ .

• دراسة (خشارمة ، 2001)

بعنوان (تقييم الأداء من وجهة نظر الأجهزة المسؤولة عنها). وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تطبيق نظام تقييم الأداء والاستفادة من النتائج والتعامل معها. توصلت الدراسة إلى: أنه لا يقتصر نظام تقييم الأداء على الناحية النظرية وإنما يتعداها إلى الناحية التطبيقية. وأوصت الدراسة: بضرورة مشاركة وتفاعل الجهات والمستويات المختلفة في عملية تقييم الأداء مع ضرورة توفر نظام للحوافز يؤدي إلى تقييم الأداء .

• دراسة (طعامنة ، 1994)

دراسة بعنوان (اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن)، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية نحو نظام تقييم الأداء، وإلى معرفة مدى تحقيق هذا النظام لأهدافه الأساسية والصعوبات التي تعترض تطبيقه على أرض الواقع . وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقييم الأداء تمثل اتجاها سلبيا، وتعتمد عملية التقييم على الصداقات الشخصية وتبتعد عن الموضوعية والعدالة.

(3/1) مشكلة البحث:

يعتبر توفير منظومة لتقييم الأداء مطلب أساسي لأي منظمة ، فمن خلاله يمكن الوقوف على ايجابيات وسلبيات العاملين لضمان قيامهم بدورهم على الوجه الأكمل وهدفت دراستنا الوقوف على أهم العوامل التي قد تؤدي إلى ضعف أداء الموظفين حتى تتمكن من معالجة هذا الضعف مما ينعكس بدوره على كفاءة أدائهم بالمستشفيات وخاصة التي تقوم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام و تكمن المشكلة في عدم وجود دراسات سابقة تناولت تقييم أداء العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو مستوى أداء العاملين بالمستشفيات القائمة على خدمة ضيوف بيت الله الحرام و ما هو انعكاسها علي جودة الخدمة الطبية المقدمة لضيوف بيت الله الحرام؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدي فهم واستيعاب العاملين بجميع التخصصات في المستشفيات لدورهم؟
- ما مستوى رضا المراجعين عن أداء العاملين في المستشفيات وما دورهم في تصحيح انحرافات الأداء؟
- ما هي درجة رضا ضيوف بيت الله الحرام عن جودة الخدمة الطبية المقدمة لهم ؟
- ما هو واقع توفر التسهيلات المادية اللازمة ودورها في تفعيل مشاركة العاملين وقيامهم بأداء واجباتهم ؟

- ما هي أهم المعوقات التي تقلل من درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء؟
- هل يتم تقييم أداء العاملين في المستشفيات وهل توجد منظومة لتصحيح الأداء ومعالجة سلبياته؟

(4/1) هدفا البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف البحثية التالية:

- 1- دراسة درجة الارتباط بين تقييم أداء العاملين داخل المستشفيات و جودة الخدمة الطبية المقدمة لضيوف بيت الله الحرام.
- 2- تحديد مدي معنوية أو جوهرية هذه العلاقة بين تقييم أداء العاملين وكل من ردود أفعال ضيوف بيت الله الحرام ودرجة رضائهم عن الخدمات الطبية المقدمة لهم.

(5/1) أهمية البحث:

و يمكن إبراز أهمية البحث من خلال بعدين أساسيين وهما :

• الأهمية النظرية

- يسعى هذا البحث للتوصل إلي إطار نظري و فكري لبلورة العلاقة بين نظم رقابة أداء العاملين بالمستشفيات و بين جودة الخدمة الطبية.
- التأكد من تأثير وانعكاس تطبيق معايير واضحة لأداء العاملين داخل المستشفيات القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام في بالمدينة المنورة علي زيادة رضاء المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- إثراء المكتبة السعودية والمكتبة العربية في مجال الإدارة الصحية خصوصاً في ظل النقص الواضح في الدراسات السعودية و العربية حول مفاهيم و أهمية وآثار نظم تقييم أداء العاملين و المعوقات التي تقيد من تطبيقها بشكل صحيح.

• الأهمية التطبيقية

تكمن تلك الأهمية في تحويل نتائج الدراسة إلى توصيات تفيد القائمين على التخطيط ومتخذي القرارات في المستشفيات التي يحتاج إليها ضيوف بيت الله الحرام والتعرف على مستوى أداء العاملين وعلى الخدمة المقدمة إليهم ، لكي تتمكن المملكة العربية السعودية بالحصول على أفضل إنتاج وكفاءة من العاملين وكذلك تحقيق درجة عالية من رضا المرضى (ضيوف بيت الله الحرام) فهي سياحة دينية يأتى إليها الناس من كل فج عميق.

(6/1) منهجية البحث: من أجل تحقيق هدفا البحث السابق الإشارة إليهما، اتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضه، وإطاره الفكري والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع وعينة البحث، وذلك فيما يلي:
(1/6/1) منهج وأسلوب البحث: اعتمد هذا البحث على التوجه من العام إلى الخاص باستخدام المنهج الاستنباطي وفي هذا البحث سعى الباحث إلى دراسة تقييم أداء العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة ، وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي فى وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

(2/6/1) فروض البحث:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أداء العاملين بالمستشفيات القائمة على خدمة ضيوف بيت الله الحرام وجودة الخدمة الطبية المقدمة لضيوف بيت الله الحرام.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الأتية:

الفرض الفرعى الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر قوانين ولوائح معايير الأداء في المستشفيات ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

الفرض الفرعى الثانى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم واستيعاب العاملين في المستشفيات لدورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

الفرض الفرعى الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر التسهيلات المادية اللازمة لقيام العاملين بأداء دورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

الفرض الفرعى الرابع:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

(3/6/1) إطار البحث: يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي

على النحو التالي:

(1/3/6/1) الإطار الفكري: يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث فى ضوء الأدبيات المعاصرة فى مجال الادارة بصفة عامة وإدارة المواد البشرية بصفة خاصة.

(2/3/6/1) الإطار التطبيقي: يهدف هذا الإطار الى المعالجة العلمية لمشكلة البحث حتى يتسنى إجراء الاختبار التطبيقي لفرض البحث وتحقيق هدفه وكشف الغموض عن الظاهره محل الدراسة ويشمل على:

(1/2/3/6/1) مجال التطبيق : تم تطبيق هذا البحث على المستشفيات العاملة في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

(2/2/3/6/1) مجتمع البحث: يتكون من جميع العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.

(7/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

بيانات ثانوية: وذلك بالرجوع للمصادر الثانوية من تقارير رسمية وبيانات وزارة الصحة وكذلك النشرات والكتيبات.

بيانات أولية: تم تجميعها عن طريق المسح المستندي من سجلات الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة عن نظم تقييم أداء العاملين.

أساليب تحليل البيانات: اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على أسلوب التحليل الكمي: إذ استخدم الباحث الحاسب الآلي لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن خلالها يمكن الباحث استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

• التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لإجراء التحليل الوصفي لعبارات صحيفة الاستقصاء وتحليلها إحصائياً واستخراج بعض النتائج.

• اختبار ت (t-test).

ثانيا : الدراسة الميدانية

تحليل اتجاهات المستفيدين نحو تقييم أداء العاملين في المجال الصحي

القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات المستفيدين نحو تقييم أداء العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة ، من خلال اختبار فرض البحث وذلك على النحو الآتي:

• اختبار الفرض الفرعي الأول:

الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر قوانين ولوائح معايير الأداء في المستشفيات ورضاء ضيوف بيت الله الحرام ."

جدول رقم (1) اختبار T-test للعلاقة بين نشر قوانين و لوائح معايير الأداء في المستشفيات ورضاء ضيوف بيت الله الحرام

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
A	Equal variances assumed	.081	0,038	-1.536	118	.127	-1.70000	1.10709	-3.89233	.49233
	Equal variances not assumed			-1.536	117.924	.127	-1.70000	1.10709	-3.89235	.49235

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

من الجدول السابق رقم (1) يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار T-test أن قيمة P.value تساوي 0.038 (أي 3.8%) و هي اقل من مستوي المعنوية 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر قوانين ولوائح معايير الأداء في المستشفيات ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

• **اختبار الفرض الفرعي الثاني:**

الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم واستيعاب العاملين في المستشفيات لدورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام ".

جدول رقم (2) اختبار T-test للعلاقة بين فهم واستيعاب العاملين في المستشفيات لدورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
A	Equal variances assumed	.553	0,019	-6.467	118	.000	-2.66667	.41232	-3.48318	1.85016
	Equal variances not assumed			-6.467	117.148	.000	-2.66667	.41232	-3.48324	1.85010

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (2) يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار T-test أن قيمة P.value تساوي 0.019 (أي 1.9%) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم واستيعاب العاملين في المستشفيات لدورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

• اختبار الفرض الفرعي الثالث:

الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر التسهيلات المادية اللازمة لقيام العاملين بأداء دورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام ".
جدول رقم (3) اختبار T-test للعلاقة بين توفر التسهيلات المادية اللازمة لقيام العاملين بأداء دورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
A	Equal variances assumed	79.454	.000	-24.634	118	.000	-52.95000	2.14949	-57.20658	-48.69342
	Equal variances not assumed			-24.634	76.139	.000	-52.95000	2.14949	-57.23096	-48.66904

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (3) يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار T-test أن قيمة P.value تساوي 0.000 وهي اقل من مستوي المعنوية 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر التسهيلات المادية اللازمة لقيام العاملين بأداء دورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

• **اختبار الفرض الفرعي الرابع:**

الذي ينص على " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء ورضاء ضيوف بيت الله الحرام ".

جدول رقم (4) اختبار T-test للعلاقة بين درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء ورضاء ضيوف بيت الله الحرام

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
A	Equal variances assumed	74.143	.000	-24.466	117	.000	-53.19096	2.17404	-57.49653	48.88539
	Equal variances not assumed			-24.618	77.422	.000	-53.19096	2.16067	-57.49304	48.88888

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

من الجدول السابق رقم (4) يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار T-test أن قيمة P.value تساوي 0.000 وهي اقل من مستوي المعنوية 5% و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

(1/3) النتائج

من خلال اختبار فروض البحث أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

(1/1/3) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نشر قوانين ولوائح معايير الأداء في المستشفيات ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

(2/1/3) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم واستيعاب العاملين في المستشفيات لدورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

(3/1/3) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر التسهيلات المادية اللازمة لقيام العاملين بأداء دورهم ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

(4/1/3) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة تطبيق والتزام العاملين بمعايير الأداء ورضاء ضيوف بيت الله الحرام.

(2/3) التوصيات

من النتائج السابق الإشارة إليها يمكن للباحث اقتراح وعرض مجموعة من التوصيات منها:

(1/2/3) ضرورة النظر إلى العاملين كمستفيدين داخليين للمنشأة الطبية، حيث أنهم السوق الأول للمنشأة الطبية ورضاءهم عن عملهم يوفر الدافعية لجذب مستفيدين

خارجيين وربما يكون العامل هو الشخص الذي يتصل مع المستفيد قبل وبعد عملية الشراء ، وهو الذي يتحكم بمستوى جودة الخدمة الطبية المقدمة.

(2/2/3) يمثل عامل الخط الامامى علاقة المدير مع المستفيد كما يعتبر عامل الخط الامامى مصدر حيوي للمعلومات عن المستفيدين واحتياجاتهم، ويوفرون رؤيا لتقييم أداء الخدمة الطبية والجودة الخدمة الطبية المدركة من وجهة نظر المستفيدين ،ومقدرتهم على الأداء الأمر الذي يتمثل في تطوير معرفة العاملين ومهارتهم، كما ولا بد من التركيز على التدريب المستمر .

(3/2/3) استخدام أسلوب تقييم الأداء 360 درجة (التقويم الرباعى) ، الذى يعتمد على تقييم أداء العاملين من أربع زوايا مختلفة وهى : زاوية الرؤساء ، زاوية المرؤوسين ، زاوية الزملاء ، زاوية العملاء. وهذا الأسلوب يتميز بأنه أقرب إلى الواقع كما أنه يقيم أداء العاملين من أكثر من زاوية بالإضافة إلى أنه يهتم بأراء العملاء .

(4/2/3) تصميم نظام لتقييم أداء العاملين مبنيا على مفهوم الجدارات (Competency) أى استبدال نظم تقييم الأداء التقليدية بنظام تقييم الأداء القائم على الجدارات Competency based Performance Appraisal .

كما يمكن وضع خطة عمل (Action Plan) لتنفيذ التوصية رقم (4/2/3) والتي تدور حول وضع نظام جديد لتقييم أداء العاملين يتوافق مع منهج الجدارات وفق منهجية علمية تتضمن التعديل والتطوير المرحلى بشكل محسوب ومدروس دون تعطيل أو ارباك لمجالات العمل المختلفة. والجدول الأتى يوضح ذلك:

جدول رقم (2) خطة عمل لتنفيذ التوصية الخاصة بتبني مدخل الجداريات في تقييم أداء العاملين

المسئول عن التنفيذ	الاطار الزمني (الوحدة بالشهور)												المهام	م	
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١			
الإدارة العليا														تشغيل لجنة لتطوير نظم تقييم أداء العاملين وفقاً لمنهج الجداريات.	١
الإدارة العليا														توضيح الأدوار والمسئوليات لكافة الأعضاء.	٢
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														رصد ثقافة المبررات الداعمة لتبني منهج الجداريات.	٣
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														تعريف المديرين بأهمية منهج الجداريات، وعرض مبررات التبني عليهم.	٤
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														بيان فوائد تطبيق منهجية الجداريات على المنظمة والعاملين بها، والمستهفيين منها.	٥
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														عقد ورش عمل عن النظام وتحقيسه تطبيقه.	٦
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														التأكد من توفر المعلومات اللازمة لتطبيق منهجية الجداريات.	٧
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														حصر وتحديد مجالات تطوير نظام تقييم أداء العاملين وفق منهج الجداريات.	٨
فريق جمع وتحليل البيانات														تجميع البيانات وتحليلها.	٩
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														التعديل والتطوير وتحديد التصميم النهائي.	١٠
فريق الخبراء														مراجعة النظام الجديد.	١١
لجنة تطوير نظم تقييم الأداء														التعديل والتصميم النهائي.	١٢
الإدارة العليا														اعتماد التصميم وبداية العمل به وتبليغه.	١٣

المصدر : من اعداد الباحث

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حجاج ، أحمد زينهم ، (2003)، بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها ، مجلة القراءة والمعرفة ، القاهرة.
- خشارمة ، حسين ، (2001)، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.
- طعامنة ، محمد ، (1994)، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن ، مجلة أبحاث اليرموك ، العدد الثالث ، الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Amado, C. A., Santos, S. P., & Marques, P. M. (2007). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. **Omega**, 40(3), 390-403.
- Bader, J. D., Shugars, D. A., White, B. A., & Rindal, D. B. (1999). Evaluation of Audit based Performance Measures for Dental Care Plans. **Journal of public health dentistry**, 59(3), 150-157.
- Brent, D. U. (2014). Perceptions of Federal Performance Appraisal System: the case of Central District of California's Performance Appraisal System. **Unpublished Ph. D dissertation, University of La Verne, California.**