

تقييم الأداء واثرها على تطوير المؤسسات الرياضية: دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين في استاد

الجوهرة بمدينة جده

وائل عبدالرؤوف محمد خليفة خالد محمد لبيب عبدالرحمن

كلية الأعمال - جامعة جدة- المملكة العربية السعودية

مقدمة

المورد البشري من أهم العوامل المؤثرة على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها المختلفة، فالمورد البشري الكفاء من أهم الموارد التي تتميز به المنظمات الناجحة في عصرنا الحالي. ومن المهم دراسة المديرين الحصول على أفضل أداء من مرؤوسيه في ظل مستويات وجودة المخرجات المحددة، مما يستلزم الاهتمام بتحفيز وتشجيع المرؤوسين ليعملوا بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويساعد المديرين في تحقيق ذلك تصميم نظم توفر للعاملين تغذية مرتدة عن أدائهم (Foot & Hook, 2011: 225)، فتعد نظم تقييم الأداء من أكثر الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق معدلات الإنتاجية أو زيادتها، وتسهيل التحرك نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Bohlander et al, 2007 : 318)، والمنظمات التي تبحث عن الحصول على ميزة تنافسية من خلال العاملين بها يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج العاملين بها ، وبعد نظام تقييم الأداء الوسيلة الأساسية لإدارة أداء العاملين (Noe et al, 2011 : 276).

مشكلة الدراسة

تؤكد معظم الدراسات ان هناك خلل في تقييم أداء العاملين، وجود العديد من المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء وتقف حائلاً أمام تحقيقها لأهدافها المرجوة ، و تشير الكتابات العربية في مجال تقييم الأداء إلي أن معظم المنظمات العربية تعاني من مشكلات في أنظمة تقييم الأداء، فهناك اتجاهات غير مفضلة عن تقييم أداء العاملين سواء لدى الرؤساء أو لدى المرؤوسين، ويرجع ذلك لوجود سببين رئيسيين في نظم تقييم أداء العاملين وهما (بدر، 2008: 2):

1. أنه ما زالت هناك جوانب ضعف في نظم تقييم أداء العاملين ، فيوجد جوانب ضعف في تحديد من يقوم بتقييم الأداء ، ومن يقيم ، ومتى يتم التقييم، وماذا نقيّم، وكيف يتم التقييم ، وتقرير السرية أو العلنية في التقييم، وكيف تجري مقابلات التقييم .

2. أن معظم الباحثين في المنظمة لوضع نظم أفضل لتقييم أداء العاملين لم يحاولوا أن يربطوا هذه النظم بظروف المنظمة.

وقام الباحث بدراسة استطلاعية مع عدد ثلاثين من العاملين، وتبين من خلالها وجود شكوى من العاملين من النموذج المستخدم لتقييم الأداء لعدم شموله للأبعاد المتعددة للأداء الواجب تقييمها والتي تعبر بدقة عن

أداء العاملين، ولعدم توافر خطط وبرامج رسمية تهدف إلى تعريف العاملين بنظام تقييم الأداء وأهدافه وفوائده، ولأن مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء محدودة، ولأن التقييم يتم مرة واحدة في السنة. وبمراجعة الباحث للقوانين المنظمة لعملية تقييم الأداء وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تبين أن هناك مجموعة من النظم والإجراءات الواردة في هذه القوانين لا يتم تنفيذها، وبذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى قدرة نجاح النظام الحالي لتقييم أداء العاملين بجامعة بني سويف في تحقيق أهدافه؟
- ما هي أوجه القصور التي يعاني منها النظام الحالي إن وجدت في ضوء مقاييس العدالة والفاعلية؟

أهداف الدراسة

- 1- دراسة قدرة نجاح النظام الحالي لتقييم أداء العاملين، بملعب الجوهرة في تحقيق أهدافه، بدراسة عدالة وفاعلية النظام الحالي لتقييم أداء العاملين.
- 2- التعرف على أوجه القصور التي يعاني منها النظام الحالي لتقييم أداء العاملين في ضوء مقاييس العدالة والفاعلية.
- 3- تقديم توصيات علمية لتطوير نظام تقييم أداء العاملين، واستقصاء درجة قبول العاملين لها في ضوء أربعة ملامح أساسية مقترحة تتمثل في:-
 - تحديد الأداء الوظيفي الواجب تقييمه في ضوء مفهوم موسع للأداء يشمل الأداء الوظيفي الرسمي أو الدور المطلوب للعمل، والسلوك الذي يتعدى الدور المطلوب رسمياً أو سلوك المواطنة التنظيمية.
 - تعدد معايير الأداء الوظيفي الملائم للعمل، بحيث تشمل الشخصية والسلوك الوظيفي ومخرجات أو نتائج العمل.
 - القائمون بالتقييم والتقييم في السنة بما يتناسب والاستخدامات المختلفة.

- 4- اقتراح مجموعة معايير رئيسية وفرعية لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، واستقصاء درجة قبول العاملين لها، وتقديم إرشادات لتصميم نماذج تقييم تناسب الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الى تقييم الفروض التالية:

أولاً : الفروض المرتبطة بتقييم النظام الحالي

- 1- يوجد اختلاف معنوي بين إدراك الرؤساء وإدراك المرؤوسين لعدالة النظام الحالي لتقييم أداء العاملين.
- 2- يوجد اختلاف معنوي بين إدراك الرؤساء وإدراك المرؤوسين لفاعلية النظام الحالي لتقييم أداء العاملين.

ثانياً: الفروض المرتبطة بمحاور التطوير المقترحة

1. يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لتوسيع مفهوم الأداء الوظيفي الواجب تقييمه.

2. يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لتعدد معايير الأداء الوظيفي الواجب تقييمها.

3. يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لتعدد القائمين بالتقييم.

4. يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لتعدد مرات التقييم في السنة.

5. يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الأداء الوظيفي المقترح تقييمها.

أهمية الدراسة

تبرز الأهمية المنهجية والعلمية للدراسة الحالية من خلال الأسباب الآتية:

1- توصلت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من أوجه القصور في نظم تقييم الأداء ، وإلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي و الرضا عن نظم تقييم الأداء في القطاع الحكومي ، ولذلك تعتبر الدراسة الحالية خطوه لتحديد أوجه القصور المؤثرة في إدراك عدالة و فاعلية نظام تقييم الأداء، وتقديم مقترح يساعد في تحسين عملية تقييم أداء العاملين .

2- أكدت معظم الدراسات على أهمية تطوير نظم تقييم الأداء العاملين لتحسين دافعية وإنتاجية العاملين خاصة مع تزايد أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمات، و ضرورة تحديد مساهمات الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات، إلا أن هذه الدراسات لم تركز على استطلاع رأى عينة الدراسة في مجالات التطوير المقترحة حتى تكون التوصيات عملية وممكنة وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية .

3- يعتبر تقييم أداء التطبيق لموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة في ضوء التحولات في الأنشطة التقليدية لوظائف الموارد البشرية لتتلاءم مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ، فهناك اهتمام متزايد بالدور الاستراتيجي لوظائف الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية في صياغة و تنفيذ استراتيجية المنظمات، وهو ما يؤكد على أهمية إجراء المزيد من الدراسات لتطوير نظم تقييم أداء العاملين .

4- مع الاتجاه المتزايد للتركيز على القيمة المضافة الاستراتيجية و المنافسة ورقابة التكلفة تزداد الحاجة إلى ضبط أداء و أنشطة و برامج الموارد البشرية، وبذلك أصبح تقييم أداء الموارد البشرية من أهم أولويات المنظمات، وسوف تزداد هذه الأهمية مستقبلا لتزايد الحاجة المستمرة إلى تعظيم منفعة الموارد البشرية (Greer, 2009 : 300) .

5- إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة لأنها تشتمل على أبعاد و عناصر متعددة منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو اجتماعي و معرفي و موقفي و غير ذلك من الأبعاد (نجم ،2004: 236) و يؤكد ذلك على ضرورة إجراء العديد من الدراسات في مجال تطوير نظم تقييم أداء العاملين ، ويؤكد (Mitchell, 2010:76) على أنه بغض النظر عن كون نظام تقييم الأداء مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه من جانب

العاملين فيجب أن يتم إدراك النظام على أنه جزء أساسي من نظام الحوافز في محيط العمل، و أن يعطى اهتماماً متزايداً لتطوير النظام باستمرار.

اسباب إختيار مكان الدراسة

ركزت الدراسة على ملعب الجوهرة كأعلى المنظمات الحكومية الخدمية في مجال الرياضة في المملكة العربية السعودية للأسباب الآتية :

1- أهمية المنظمات الحكومية الخدمية في مجال الرياضة: فتعقد عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية نظراً لصعوبة تقييم الخدمات، ونظراً لتعدد الأهداف التي تساهم بها مؤسسات الرياضية في تنمية المجتمعات ، فمن الضروري تركيز الدراسات لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية.

3- أهمية ملعب الجوهرة: فالمؤسسات الرياضية هي الوسيلة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات، ومن الضروري تقييم أداء و تطوير عمل جميع العاملين بها.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الأساليب التالية:-

1- أسلوب الدراسة المكتبية: اعتمد الباحث على مجموعة من المراجع العلمية التي تناولت تقييم أداء العاملين من كتب و دوريات و رسائل علمية عربية و أجنبية - في حدود الدراسة المكتبية للباحث، و ذلك لبناء الإطار النظري للدراسة، وإعداد قائمة الاستقصاء اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

2- أسلوب الدراسة الميدانية: قام الباحث باختبار فروض الدراسة ميدانيا في عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، من خلال التعرف على آراء المستقضي منهم في عبارات الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء.

اداة جمع البيانات

في ضوء أهداف وفروض الدراسة تم تصميم قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة تندرج تحت خمسة مجموعات أساسية هي:

• مقاييس عدالة نظام تقييم أداء العاملين: وتتكون من خمس عشرة عبارة، تم صياغتها بالاعتماد بشكل أساسي على مقاييس العدالة المستخدمة في دراسات (يوسف، 1999: 268) و (محمود، 2001: 48) و (سباعي، 2002: 145) و (الحوامدة، 2004: 78) و (شكر، 2007: 607:608) و (Cook & Crossman, 2004 : 7:8، Poon, 2004 : 8) و (Coutts & Schneider, 2004 : 9) مع إجراء التعديل اللازم في ضوء الإطار الفكري لتقييم أداء العاملين.

• مقاييس فاعلية نظام تقييم أداء العاملين الوظيفة، من خمس عشرة عبارة، تم صياغتها بالاعتماد بشكل أساسي على مقاييس العدالة المستخدمة في دراسات (يوسف، 1999: 268) و (عبد الهادي،

1995: 26) و(أبو شيخة، 2005: 706:708) و(الحوامدة، 2004: 77) و(عبد الله، 2002: 75) و(11:12: 2004: Cook&Crossman و8: Poon, 2004) و(Coutts & Schneider, 2004: 8:9) مع إجراء التعديل اللازم في ضوء الإطار الفكري لتقييم أداء العاملين.

- العبارات الخاصة ببعض الملامح الأساسية المقترحة لتطوير نظام تقييم أداء العاملين: و تتكون من خمس عشرة عبارة تركز على أربعة ملامح أساسية مقترحة للتطوير وتشمل المفهوم الموسع للأداء الوظيفي الواجب تقييمه، ومعايير الأداء الوظيفي المتعددة الواجب تقييمها، و المصادر المتعددة لتقييم أداء العاملين، وعدد مرات التقييم في السنة.
- العبارات الخاصة بمعايير الأداء المقترح تقييمها: وتتكون من ستة وأربعين عبارة تشمل مجموعة من معايير الأداء المقترح تقييمها تنقسم إلى عشر مجموعات أساسية تشمل الصفات الشخصية والأخلاقية، التخطيط والإبداع، التنظيم والقيادة والرقابة، الاتصال والمشاركة، التطوير والتنمية، السلوك الوظيفي، إمكانية الترقية، العلاقة بالعمل وبالجامعة، التعامل مع المستفيدين من الخدمة .
- البيانات الوظيفية والشخصية: وتشمل مسمى الوظيفة، المجموعة النوعية، الموقف الحالي في المؤهل العلمي إعداد تقارير التقييم، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

محددات الدراسة

- اقتصر مجتمع تطبيق الدراسة على العاملين الإداريين بملعب الجوهرة بجدة (العاملين بالكادر العام) و لم يتضمن أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم (العاملين بالكادر الخاص)، نظرا للاختلاف بينهما في طبيعة العمل و في القوانين المنظمة لعملية تقييم الأداء .
- تمت الدراسة الميدانية عام 2017 م ، وعلي ذلك فترتبط بيانات مجتمع وعينة الدراسة بتلك الفترة.
- تناول الباحث في الإطار العام المقترح لمكونات و مراحل تقييم أداء العاملين وتحديد أغراض التقييم، و تحديد الأداء الوظيفي الواجب تقييمه، و تحديد معايير ومقاييس التقييم، و تحديد العاملين الخاضعين للتقييم، و تحديد العاملين القائمين بالتقييم، تحديد توقيت التقييم، و تحديد مدخل وطريقة التقييم، وتحديد مدى سرية أو علنية نتائج التقييم، وشرح ومناقشة الملامح الأساسية مع العاملين وإقرارها، وتدريب القائمين بالتقييم، وقياس الأداء الوظيفي وإعداد تقارير التقييم، وإجراء مقابلات التقييم ومناقشة تقارير التقييم مع العاملين، وقبول ومناقشة التظلمات من نتائج التقييم، واتخاذ القرارات المعتمدة على نتائج التقييم وتنفيذها. وركزت الدراسة العملية على أربعة مراحل أساسية لتطوير النظام الحالي تشمل توسيع مفهوم الأداء الوظيفي الواجب تقييمه، وتعدد معايير الأداء الوظيفي الواجب تقييمها، وتعدد العاملين القائمين بالتقييم، و تعدد عدد مرات التقييم في السنة، وذلك مراعاة للزمن والإمكانيات ولعمق الدراسة الراسي حتى لا تتحول الدراسة إلى دراسة

أفقية لإظهار الترتيب المنطقي والترابط والتكامل بين مكونات و مراحل الإطار العام المقترح لتقييم أداء العاملين فقد تناول الباحث العناصر الأساسية للإطار العام المقترح لمكونات و مراحل تقييم أداء العاملين مع التركيز علي عرض المراحل الأربعة محل التطوير بشكل تفصيلي وعرض بقية المراحل الأخرى التي يمكن أن تكون مجالاً لأبحاث مستقبلية مكملة بشكل مبسط.

الدراسات السابقة

عرض الباحث الدراسات العربية في حدود الدراسة المكتبية للباحث بهدف التعليق عليها وإبراز موقف الدراسة الحالية منها.

- الصواف (1992) بتقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية: استهدفت الدراسة العربية تقارير تقويم الأداء للعاملين بالأجهزة الحكومية المطبقة في المملكة العربية السعودية بنظام تقارير قياس اختلاف المعمول به في تلك الدول. وتوصلت الدراسة إلى وجود نقاط التقاء وتشابه كثيرة في الأسس العامة التي يقوم عليها نظام تقويم الأداء بالدولتين، وكذلك وجود نقاط اختلاف.

أهم توصيات الدراسة (1995): التمسك بنظام تعدد النماذج بما يتلاءم مع الأنشطة والأعمال المختلفة، مع ضرورة توافر متخصصين قادرين على تصميم النظم والنماذج الفعالة بشكل يتلاءم وطبيعة النشاط.

- الدراسة التي أجراها عبد الهادي (1995) المعوقات السلوكية لفعالية أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات في مصر: استهدفت الدراسة تحديد وقياس اتجاهات الإدارة والعاملين نحو نظام تقييم الأداء، وتحديد مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية وبعض المتغيرات التنظيمية في الاتجاهات نحو نظام تقييم الأداء، والأفراد. وقياس العوامل المحددة لتقييم أداء العاملين.

أهم نتائج الدراسة أن فعالية نظام تقييم أداء العاملين والاتجاهات نحوه يتحدد بناءً على عدة عوامل تتعلق بالثقافة التنظيمية والسلوك القيادي وعلاقة الفرد بوظيفته وعملية قياس الأداء نفسها، وأن الاتجاهات وردود الأفعال نحو نظام تقييم أداء العاملين سلبية، وأنه لا تختلف درجة الاتجاهات السلبية نحو نظام تقييم أداء العاملين بالاختلافات فيما بين المستويات نفسها ولا تختلف بين المجموعات الوظيفية والمستويات الإدارية.

أهم توصيات الدراسة ضرورة إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية حتى يشغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته، وضرورة مشاركة العاملين في وضع نظم تقييم الأداء، وتدريب الرؤساء على كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء.

- أبو سعدة (1996) الخاصة بتقييم نظام قياس كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد: استهدفت الدراسة الإجابة على العديد من التساؤلات الخاصة بتحديد مشاكل نظام تقييم الأداء، وما مدى وجود ارتباط بين نتائج قياس كفاءة الأداء وبين ما يُبنى عليها من قرارات تتعلق بشؤون الأفراد.

أهم نتائج توافر الصفات أو الخصائص الواجب توافرها في نظام قياس كفاءة الأداء فالنظام يتسم بالتميز وعدم الموضوعية، والصعوبة في الحكم على المستوى الفعلي للأداء، وعدم العدالة بين العاملين، وعدم المرونة لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث، ووجود العديد من الأخطاء التي تعود إلى القائمين بالتقييم والمرؤوسين الخاضعين للتقييم وكذلك القواعد المنظمة، وعدم اتسام المقاييس والنماذج المستخدمة في قياس كفاءة أداء العاملين بالفعالية وعدم الاعتماد على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الأفراد وقدمت الدراسة العديد من التوصيات واقتُرحت نماذج للقياس.

- يوسف (1999): العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية: استهدفت الدراسة التعرف على مستوى إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وموضوعية، وتحليل أثر الإحساس بفعالية نظام تقييم الأداء تطويره. في ولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل وفي أدائهم الوظيفي. أهم نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإحساس بفعالية نظام تقييم الاداء وموضوعته لدى العاملين في القطاع المشترك وانخفاضه لدى العاملين في القطاع تطويره .وجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين والرضا عن العلاقة مع زملاء العمل وأخيراً الأداء الوظيفي، ووجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء وبين الولاء التنظيمي والرضا عن العلاقة مع الرؤساء المباشرين فقط .

أهم توصيات الدراسة ضرورة تقييم وتطبيق نظام تقييم أداء يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية للعاملين وتطويرها ويحسن أدائهم الوظيفي ويساعد في تطويره.

- يوسف (2000): إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: استهدفت الدراسة دراسة مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية ومستوى إدراكهم لموضوعية وعدالة هذا النظام في مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة النظام في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية وإدراكهم لوالالتنظيمية.لة نظام تقييم الأداء الوظيفي باختلاف مجموعة من الخصائص الفردية والتنظيمية.

أهم نتائج الدراسة انخفاض مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وكذلك انخفاض مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، واختلاف مستوى الإدراك للعاملين باختلاف مجموعة المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

أهم توصيات الدراسة ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وتصميم نظم تقييم أداء تتسم بالعدالة والموضوعية مع مراعاة دور العوامل الشخصية والتنظيمية.

ويرى الباحث وفقاً لموضوعات الدراسة يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى مجموعتين الأولى دراسات ركزت على دراسة نظم تقييم الأداء وتنقسم هذه الدراسات إلى دراسات ركزت على دراسة نظم تقييم الأداء بشكل عام و دراسات ركزت على دراسة أجزاء معينة في نظم تقييم الأداء وتقديم توصيات لتطوير الجزء محل الدراسة والثانية دراسات ركزت على دراسة العلاقة بين نظم تقييم الأداء وبين بعض الموضوعات التنظيمية الأخرى وتنقسم هذه الدراسات إلى دراسات اهتمت بدراسة أثر نظم تقييم الأداء على بعض الموضوعات التنظيمية و دراسات اهتمت بدراسة أثر بعض الموضوعات التنظيمية على نظم تقييم الأداء، وفيما يلي توضيح للتصنيف السابق:

نظم تقييم الأداء

وتنقسم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى:

- دراسات ركزت على دراسة نظم تقييم الأداء بشكل عام بهدف تحليل المشكلات التي يعاني منها النظام، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين نظام تقييم الأداء وترشيد القرارات المعتمدة على نتائج التقييم، واقتربت بعض الدراسات نماذج لتقييم أداء العاملين. ويلاحظ في هذه الدراسات أنها ركزت في الجانب التطبيقي على استقصاء آراء مجتمع أو عينة الدراسة في المشكلات التي يعاني منها نظام تقييم الأداء المطبق ثم تقديم التوصيات العلمية اللازمة لتطوير النظام دون استقصاء آراء مجتمع أو عينة الدراسة في محاور التطوير الممكنة، أي دون التعرف على مدى قبول هذه المحاور من جانب المبحوثين. ويرى الباحث أن دراسة مدى قبول مجتمع أو عينة الدراسة لمحاور التطوير له أهميته حتى لا تخرج الدراسة بتوصيات نظرية غير مقبولة التطبيق في حالة قبول المقترحات يمكن القول إنه يمكن البدء بتطبيق المقترحات وفي حالة عدم قبول المقترحات العلمية فلا بد من التوصية بضرورة إعداد دورات أو حملات توعية للعاملين بأهمية مقترحات التطوير حتى يمكن تطبيقها دون معارضة أو مقاومة العاملين والحصول على تأييد العاملين.

- دراسات ركزت على دراسة أجزاء معينة في نظم تقييم الأداء وتقديم توصيات لتطوير الجزء محل الدراسة: وقد أكدت جميع هذه الدراسات على أهمية عملية تقييم الأداء كما أوصت العديد منها بالاهتمام ببقية عناصر نظم تقييم الأداء التي لم تتناولها.

العلاقة بين نظم تقييم الأداء وبين بعض الموضوعات التنظيمية الأخرى

وتنقسم هذه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى:

- دراسات اهتمت بدراسة أثر نظم تقييم الأداء على بعض الموضوعات التنظيمية وتؤكد نتائج هذه الدراسات على وجود علاقة قوية بين نظم تقييم الأداء وبين الموضوعات السابقة وهو ما يعكس أهمية عملية تقييم الأداء، وقدمت هذه الدراسات العديد من التوصيات لتحسين عملية تقييم الأداء التي بدورها ستعكس في تحسين الموضوعات التنظيمية ذات الصلة.

- دراسات اهتمت بدراسة أثر بعض الموضوعات التنظيمية على نظم تقييم الأداء وتؤكد نتائج هذه الدراسات على وجود تأثير لهذه الموضوعات على تقييم الأداء وبذلك قدمت العديد من التوصيات لتحسين الموضوعات السابقة والتي بدورها ستعكس في تحسين عملية تقييم الأداء. ويمكن القول أن الدراسة الحالية تندرج ضمن النوع الأول من التصنيف السابق الذي يركز على دراسة نظم تقييم الأداء مع مراعاة أن الدراسة الحالية:

أ - تهتم بدراسة مشكلات تقييم الأداء في مجتمع التطبيق بشكل عام من خلال دراسة عدالة وفاعلية النظام المستخدم.

ب - تقتصر توصيات الدراسة على تطوير أجزاء معينة ضمن مراحل نظام تقييم الأداء المقترحة وتشمل توسيع مفهوم الأداء الوظيفي الواجب تقييمه، و تعدد معايير الأداء الوظيفي الواجب تقييمهما، و تعدد العاملين القائمين بالتقييم، و تعدد عدد مرات التقييم في السنة وتترك الدراسة بقية مراحل النظام كمدخل لإجراء العديد من البحوث المستقبلية.

ج - تهتم الدراسة الحالية باستقصاء آراء عينة الدراسة ميدانياً حول مدى قبول مقترحات التطوير المختلفة، حتى لا تخرج الدراسة بتوصيات نظرية غير مقبولة، وهو ما يميز الدراسة الحالية.

التحليل النظري للنظام المستخدم في تقييم الأداء

يعرض الباحث التحليل النظري للنظام الحالي المستخدم لتقييم أداء العاملين بجامعة بني سويف (1) في ضوء المعايير العلمية لمكونات ومراحل نظام تقييم أداء العاملين المقترحة بالفصل السابق بهدف توصيف النظام الحالي المستخدم، وإبراز تعليق علمي مبسط لنقاط القوة ونقاط الضعف به من الناحية النظرية، وبذلك يتناول الفصل مراجعة العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في عملية التقييم، وتحديد أغراض التقييم، وتحديد الأداء الوظيفي الواجب تقييمه، وتحديد معايير ومقاييس التقييم، وتحديد العاملين الخاضعين للتقييم، و تحديد العاملين القائمين بالتقييم، و تحديد توقيت التقييم، وتحديد مدخل وطريقة التقييم، وتحديد مدى سرية أو علنية نتائج التقييم، وشرح مناقشة الملامح الأساسية مع العاملين وإقرارها، وتدريب القائمين بالتقييم، و قياس الأداء الوظيفي وإعداد تقارير التقييم، وإجراء مقابلات التقييم ومناقشة تقارير التقييم مع العاملين، وقبول ومناقشة التظلمات من نتائج التقييم، واتخاذ وتنفيذ القرارات المعتمدة على نتائج التقييم و تنفيذها.

تحليل عناصر النظام الحالي لتقييم أداء العاملين

مراجعة العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في عملية التقييم:

ينص النظام الحالي على أن تضع السلطة المختصة نظاماً يكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه يتفق مع طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها ونوعية الوظائف بها. وعلى ذلك فالنظام الحالي يراعى تأثير بعض العوامل على تصميم نظام تقييم الأداء ويسمح للسلطة المختصة بالمرونة في عملية التصميم ، إلا أن الملحوظ أن النماذج المرفقة بالقواعد والإجراءات المنظمة تؤخذ كما هي دون إدخال التعديلات اللازمة وفقاً

للعوامل المؤثرة سواءً كان ذلك في مجتمع الدراسة أو في معظم المنظمات أو الوحدات التابعة للدولة، وبذلك فهناك قصور واضح في تصميم أنظمة تقييم الأداء بما يتفق والمتغيرات المؤثرة في عملية التقييم، بالإضافة إلي القصور في إعادة النظر المستمر في الحكم على مدى ملاءمة النظام للعوامل والمتغيرات المحيطة وبما يقتضيه التطور المستمر في بيئة الأعمال.

تحديد معايير ومقاييس التقييم

ينص النظام الحالي لتقييم الأداء على أن الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء، وعلى أن تقدر مراتب الكفاية بمرتبة ممتاز أو جيد جداً أو جيد أو متوسط أو ضعيف، ويعتبر من يحصل على 90 إلى 100 درجة بمرتبة ممتاز، ومن يحصل على 80 إلى أقل من 90 درجة بمرتبة جيد جداً، ومن يحصل على 65 إلى أقل من 80 درجة بمرتبة جيد، ومن يحصل على 50 إلى أقل من 65 درجة بمرتبة متوسط، ومن يحصل على أقل من 50 درجة بمرتبة ضعيف

كما تناول النظام الحالي لتقييم الأداء بياناً توضيحياً للعناصر الواردة ببيانات وتقارير كفاية الأداء وذلك على النحو التالي :-

تحديد العاملين الخاضعين للتقييم

يخضع جميع العاملين للتقييم في النظام الحالي لتقييم الأداء حيث تغطي نماذج التقييم العشرة جميع فئات العاملين، رغم أن النظام ينص على أنه يقتصر وضع تقارير الكفاية على العاملين الشاغلين لوظائف من الدرجة الأولى فما دونها، على أن يكون كفاية الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا على أساس ما يديه الرؤساء بشأنهم سنوياً من بيانات تعتمد من السلطة المختصة وتودع بملفات خدمتهم. ويتفق خضوع جميع العاملين للتقييم مع المبادئ العلمية لتقييم أداء العاملين.

تحديد العاملين القائمين بالتقييم

يتضمن نظام قياس كفاية الأداء تحديد الرؤساء المختصين بوضع التقديرات في تقارير الكفاية، وهم الرئيس المباشر للعامل والرئيس الأعلى الذي له أن يعدل تقدير الرئيس المباشر زيادة أو خفضاً مع بيان الأسباب المبررة لذلك، ويقصد بالرئيس المباشر والرئيس الأعلى الرؤساء وقت وضع التقارير وفي ضوء الإطار العلمي المقترح يمكن القول أنه بالرغم من أن القائم بالتقييم هو الرئيس المباشر أو الأعلى إلا أن النظام الحالي يسمح بتأثير بعض الأطراف - بشكل غير مباشر - على تقديرات الرئيس وذلك كما يلي :-

1- بالنسبة لنماذج تقرير الكفاية يوجد قسم خاص بالبيانات التي تملأ بمعرفة العامل عن نفسه وتشمل تحديد لكل من الأعمال البارزة التي قام بها العامل خلال فترة التقرير ونواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت، خطابات، شكر، ... الخ) ووجود مساحة لتعليق الرئيس المباشر عليها. ويمكن القول أن وجود هذه البيانات تؤثر على الرئيس أثناء وضع الدرجات بالنسبة لعناصر التقييم الخاصة بالعامل.

2- يحتم النظام الحالي على الرئيس ضرورة توضيح عناصر التميز أو الضعف وأحد أسباب عناصر التميز أن تبرز إنجازات وإسهامات العامل قدراته الفائقة في مجال عمل الوظيفة وسلوكياته الايجابية في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والمتعاملين مع الوحدة ، وأحد أسباب عناصر الضعف ما يثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء والمرؤوسين والمتعاملين مع الوحدة . وعلي ذلك فسلوكيات التعامل مع الزملاء المرؤوسين والمتعاملين يمكن أن تؤثر على الرئيس أثناء وضع تقديرات الأداء للمرؤوسين. ولا ينفي وجود هذا التأثير غير المباشر القصور الواضح في تطبيق مبدأ تعدد مصادر التقييم للاستفادة من مزايا هذا التعدد ، فسلطة تقييم الأداء قاصرة على الرؤساء فقط .

تحديد توقيت التقييم

ينص النظام الحالي على أن يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقدير النهائي ، وذلك عن سنة ميلادية تبدأ في أول يناير وتنتهي في آخر ديسمبر وتقدم التقارير خلال شهري يناير وفبراير وتعتمد خلال شهر مارس. وبذلك فالنظام الحالي يعتمد على مدخل النقطة المحورية للتقييم (نقطة التركيز). وفي ضوء الإطار العلمي المقترح يمكن القول أنه وبرغم مزايا المدخل إلا أن هناك قصوراً في تطبيق هذا المدخل في مجتمع الدراسة للأسباب الآتية:-

1- أن النظام الحالي للتقييم أغفل الشرطين اللازمين لتخفيف عبء العمل الزائد على المديرين في الفترة الزمنية لإعداد التقييم وهما وضوح معايير التقييم، و مشاركة المرؤوسين للرؤساء في مسئولية تسجيل الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري .

2- لا يوجد ربط حقيقي واضح بين توقيت تقييم الأداء من ناحية وبين كل من توقيت القرارات المعتمدة على نتائج التقييم وطبيعة الوظائف المؤداة داخل مجتمع الدراسة .

3- أن معظم الوظائف بمجتمع الدراسة تتعرض لنوع من الضغوط الموسمية في أداء العمل، وأن هذه الضغوط تختلف من إدارة إلي إدارة داخل مجتمع الدراسة مما يتطلب ضرورة مراعاة اثر ذلك على توقيت عملية التقييم.

تحديد مدخل وطريقة التقييم

مدخل التقييم المستخدم

لم يتضمن النظام الحالي تحديداً لمفهوم مدخل التقييم بشكل مباشر ، ولكن بالنظر إلي معايير ونموذج التقييم يمكن للباحث القول أن النظام الحالي يعتمد على مزج من عدة مداخل وهي المقارنة بالمعايير ووضع الأهداف ومقاييس الأداء المباشرة .

طريقة التقييم

يعتمد النظام الحالي على طريقة التقرير المكتوب.

نموذج التقييم

يستخدم في النظام الحالي نموذج أو بيان لكفاية الأداء ويحتوى على :-

القسم الأول : ويحتوى هذا القسم على جزئين

أ- بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الإدارة العامة لشئون العاملين وتشمل اسم العامل، الإدارة التي يعمل بها، تاريخ الميلاد، الجزاءات، الدرجة، تاريخ شغل الدرجة، المؤهل العلمي، الوظيفة، والدورات التدريبية خلال السنة التقديرية .

ب- مرتبة التقريرين السابقين سواء المبدئي أو النهائي .

القسم الثاني: ويحتوى على بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه وتشمل الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير، ونواحي التقدير المادية أو الأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت، خطابات، شكر، علاوات تشجيعية ، ... الخ) بالإضافة لتعليق الرئيس المباشر على هذه البيانات.

القسم الثالث: ويشمل بيانات قياس كفاية الأداء وتضم عناصر تقييم الأداء، والدرجات القصوى ، والتقدير المبدئي والنهائي بالإضافة إلي بيانات التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والأوراق الرسمية أو أى ملاحظات أخرى. وفي النهاية المجموع الكلي للدرجات الممنوحة للعامل ومرتبة تقرير الكفاية ومكان الاعتماد من السلطة المختصة . وفي ضوء الإطار العلمي المقترح يمكن القول أن هناك قصوراً واضحاً في تحديد مجموعة القرارات المعتمدة على نتائج التقييم وربطها بنتيجة التقييم بشكل واضح ، فالقرارات السابقة جزء من العديد من القرارات الواجب اتخاذها في ضوء نتائج تقييم الأداء .

نتائج الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوظائف الكادر العام - العاملين غير الأكاديميين - والبالغ عددهم 373 وفقاً لإحصائية الإدارة العامة لشئون العاملين في 30 يونيو 2017- بعد استبعاد العاملين بالدرجة الخامسة والدرجة السادسة نظراً لحدائثة تعيينهم والانخفاض النسبي في مستوي تعليمهم وبذلك فهم غير مؤهلين للتعامل مع قائمة الاستقصاء بشكل مناسب ، ويبلغ عدد القائمين بالتقييم 200 بنسبة 47.7% من مجتمع الدراسة وعدد الخاضعين للتقييم 276 بنسبة 61.3% من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة بملعب الجوهرة وفقاً للمجموعات النوعية:

جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمجموعات النوعية

عدد العاملين	المجموعة النوعية
1	الإدارة وكيل وزارة
5	العليا مدير عام
58	كبير أخصائيين
100	الدرجة الأولى
95	الدرجة الثانية

86	الدرجة الثالثة
120	الدرجة الرابعة
365	الإجمالي

عينة الدراسة

لتحديد حجم العينة المناسب عند معامل ثقة 95% ، وافترض توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة بنسبة 50% (ح = 50% ، ل = 50%) وهي النسبة التي يكون عندها حجم العينة أكبر ما يمكن وعند حدود خطأ $\pm 5\%$ ، وقد اعتمد الباحث على حجم العينة عند حجم مجتمع 2000 مفردة من جداول العينة (بازرة ، 1995 : 187) وهو 322 مفردة ، وقام الباحث بتوزيع 450 قائمة استقصاء عن طريق المقابلة الشخصية ، بلغت القوائم المستردة منها 392 ، تم استبعاد 19 قائمة نظرا لعدم اكتمال جميع البيانات بها، وبذلك بلغت القوائم الصحيحة المستردة 373 بنسبة 83% من القوائم الموزعة كما إنها تتجاوز عدد العينة الجدولي عند حجم مجتمع 2000 مفردة ، ويبلغ عدد القائمين بالتقييم 141 بنسبة 37.8% من عينة الدراسة وعدد الخاضعين للتقييم 232 بنسبة 62.2% من عينة الدراسة ، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموجرافية و الوظيفية :

جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموجرافية والوظيفية

متغيرات الدراسة	المجموعات	العدد	النسبة
موقف إعداد التقارير	قائم بالتقييم	141	37.8%
	خاضع للتقييم	232	62.2%
	الإجمالي	373	100%
المجموعة النوعية	إدارة عليا (وكيل وزارة - مديرعام)	6	1.6%
	كبير أخصائيين	48	12.9%
	درجة أولى	134	35.9%
	درجة ثانية	110	29.5%
	درجة ثالثة	67	18%
	درجة رابعة	8	2.1%
	الإجمالي	373	100%
النوع	ذكور	241	64.6%
	إناث	132	35.4%
	الإجمالي	373	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5	5	1.1%
	من 5 إلي أقل من 10	42	11.3%
	من 10 إلي أقل من 15	91	24.4%

من 15 إلى أقل من 20	60	16.1%
من 20 فأكثر	175	46.9%
الإجمالي	373	100%
دراسات عليا	32	8.6%
مؤهل جامعي	186	49.9%
مؤهل فوق متوسط	36	9.7%
ثانوية عامة أو دبلوم متوسط	86	23.1%
أقل من ثانوية عامة أو دبلوم متوسط	33	8.8%
الإجمالي	373	100%

متغيرات الدراسة بالجدول والحدود القصوى والمتوسطه والدنيا لها

يوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة بالجدول و الحدود القصوى والمتوسطة والدنيا لها :

جدول 3: متغيرات الدراسة و الحدود القصوى والمتوسطه والدنيا لها

الحد الأقصى	المتوسط	الحد الأدنى	عدد العبارات	المتغيرات
ن×5	ن×3	ن×1	ن	
75	45	15	15	عبارات إدراك العدالة
75	45	15	15	عبارات إدراك الفاعلية
10	6	2	2	مفهوم الأداء الواجب تقييمه
15	9	3	3	معايير الأداء الواجب تقييمها
30	18	6	6	القائمون بالتقييم
20	12	4	4	عدد مرات التقييم في السنة
75	45	15	15	بعض الملامح الأساسية المقترحة
40	24	8	8	معايير الصفات الشخصية والأخلاقية
30	18	6	6	معايير التخطيط والإبداع
30	18	6	6	معايير التنظيم والقيادة والرقابة
30	18	6	6	معايير الاتصال والمشاركة
15	9	3	3	معايير التطوير والتنمية
35	21	7	7	معايير السلوك الوظيفي
15	9	3	3	معايير نتائج العمل
10	6	2	2	معايير إمكانية الترقية
10	6	2	2	معايير العلاقة بالعمل والجامعة
15	9	3	3	معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة

230	138	46	46	معايير الأداء المقترح تقييمها
-----	-----	----	----	-------------------------------

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- 1- تم استخدام اختبار كا² لتحديد معنوية الفروق بين إجابات عينة الدراسة.
- 2- تم استخدام ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لتقدير ثبات العدالة والفاعلية.
- 3- تم استخدام صدق المفردة لتقدير صدق العدالة والفاعلية.
- 4- تم استخدام اختبار "ت" لمعنوية الفروق بين الرؤساء والمرؤوسين ومعنوية الفروق بين الذكور والإناث.
- 5- تم استخدام تحليل التباين لمعنوية الفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمجموعة النوعية ومعنوية الفروق في متغيرات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة ومعنوية الفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي.
- 6- تم استخدام اختبار توكي للمقارنات المتعددة للتعرف على اتجاه الفروق بين المجموعات المختلفة.
- 7- تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إدراك العدالة و إدراك الفاعلية.

النتائج الخاصة بمعايير الأداء المقترح تقييمها

1- الفروق وفقا للموقف الحالي في إعداد تقارير التقييم: يوضح الجدول التالي عدم وجود اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ووجود اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لبقية معايير الأداء المقترح تقييمها ، فقبول الرؤساء أكبر من قبول المرؤوسين لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير العلاقة بالعمل والجامعة، وبذلك يمكن رفض الفرض الرابع.

جدول 4: الفروق وفقا للموقف الحالي في إعداد تقارير التقييم

المنغير	الرؤساء		المرؤوسين		قيمة ت
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
معايير الصفات الشخصية والأخلاقية	36.1418	3.85928	35.5819	4.43542	1.240
معايير التخطيط والإبداع	26.5745	3.07114	25.8621	4.27293	1.727
معايير التنظيم والقيادة والرقابة	26.9504	3.09914	26.1379	4.07908	2.035*
معايير الاتصال والمشاركة	26.4468	2.82698	25.6034	4.25462	2.090*
معايير التطوير والتنمية	13.4184	1.49359	13.0517	2.17361	1.766
معايير السلوك الوظيفي	31.7943	3.32204	31.3147	4.36735	1.122
معايير نتائج العمل	13.4823	1.61954	13.2198	1.91800	1.357

2.065*	1.60598	8.5302	1.26819	8.8582	معايير إمكانية الترقية
2.151*	1.42341	8.9353	1.06663	9.2340	معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة
0.643	2.11773	13.0086	1.91213	13.1489	معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة
1.964*	24.85186	201.2457	19.27816	206.0496	معايير الأداء المقترح تقييمها

ب- الفروق وفقا للمجموعة النوعية: يوضح الجدول التالي عدم وجود اختلاف معنوي بين قبول العاملين وفقاً للمجموعات النوعية المختلفة لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ووجود اختلاف معنوي وفقاً للمجموعة النوعية في قبول بقية معايير الأداء المقترح تقييمها الاخرى .

جدول 5: الفروق وفقاً للمجموعة النوعية

مستوي المعنوية	قيمة ف	داخل المجموعات		بين المجموعات		المتغير
		متوسط المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
0.049	2.251	17.599	6459.003	39.620	198.101	معايير الصفات الشخصية والأخلاقية
000	5.939	14.073	5164.704	83.572	417.859	معايير التخطيط والإبداع
0.029	2.523	13.820	5071.814	34.862	174.309	معايير التنظيم والقيادة والرقابة
0.081	1.976	14.229	5222.179	28.113	140.566	معايير الاتصال والمشاركة
0.376	1.071	3.801	1395.136	4.070	20.349	معايير التطوير والتنمية
0.413	1.007	16.050	5890.394	16.170	80.850	معايير السلوك الوظيفي
0.503	.867	3.294	1208.753	2.856	14.282	معايير نتائج العمل
0.028	2.549	2.187	802.516	5.574	27.870	معايير إمكانية الترقية
000	5.337	1.613	592.083	8.610	43.049	معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة
0.849	.399	4.199	1541.198	1.677	8.384	معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة
0.133	1.705	523.863	192257.806	893.155	4465.776	معايير الأداء المقترح تقييمها

وللتعرف على اتجاه الفروق المعنوية تم استخدام اختبار توكي للمقارنات المتعددة ، وتوضح الجداول التالية أن:-

- قبول العاملين بدرجة أولى لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية أكبر من قبول العاملين بدرجة كبير أخصائيين، ولا يوجد فرق معنوي بين العاملين بجميع الدرجات النوعية الأخرى بمقارنتهم كزوجين في قبول معايير الصفات الشخصية و الأخلاقية.

جدول 6: الفروق في معايير الصفات الشخصية والأخلاقية وفقا للمجموعة النوعية

المجموعة	المجموعة المقارنة	فرق المتوسطين	مستوي المعنوية	متوسط المجموعات	
				المجموعة	المتوسط
1	2	2.45833	.755	1- إدارة عليا(وكيل وزاره-مديرعام)	36.6667
	3	.20398	1.000	2- كبير أخصائيين	34.2083
	4	.82121	.997	3- درجة أولى	36.4627
	5	1.11443	.989	4- درجة ثانية	35.8455
	6	1.91667	.959	5- درجة ثالثة	35.5522
	3	-	.019	6- درجة رابعة	34.7500
2	4	-1.63712	.215		
	5	-1.34391	.537		
	6	-.54167	.999		
	4	.61723	.863		
3	5	.91045	.696		
	6	1.71269	.872		
	5	.29322	.998		
4	6	1.09545	.980		
	6	.80224	.996		

جدول 7: الفروق في معايير التخطيط والإبداع وفقا للمجموعة النوعية

المجموعة	المجموعة المقارنة	فرق المتوسطين	مستوي المعنوية	متوسط المجموعات	
				المجموعة	المتوسط
1	2	1.81250	.875	1- إدارة عليا(وكيل وزاره-مديرعام)	27.6667
	3	.95025	.990	2- كبير أخصائيين	25.8542
	4	1.31212	.961	3- درجة أولى	26.7164
	5	2.26368	.717	4- درجة ثانية	26.3545

25.4030	-5 درجة ثالثة	.002	.79167(*)	6	
19.8750	-6 درجة رابعة	.747	-.86225	3	2
		.972	-.50038	4	
		.988	.45118	5	
		.001	5.97917(*)	6	
		.975	.36187	4	3
		.181	1.31343	5	
		.000	6.84142(*)	6	
		.575	.95156	5	4
		.000	6.47955(*)	6	
		.001	5.52799(*)	6	5

جدول 8: الفروق في معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة وفقاً للمجموعة النوعية

متوسط المجموعات		مستوي المعنوية	فرق المتوسطين	المجموعة المقارنة	المجموعة
المتوسط	المجموعة				
9.5000	1- إدارة عليا (وكيل و زاره-مديرعام)	.897	.58333	2	1
8.9167	2- كبير أخصائين	.993	.29851	3	
9.2015	3- درجة أولى	.953	.46364	4	
9.0364	4- درجة ثانية	.970	.42537	5	
9.0746	5- درجة ثالثة	.002	2.62500(*)	6	
6.8750	6- درجة رابعة	.766	-.28483	3	2
		.994	-.11970	4	
		.986	-.15796	5	
		.000	2.04167(*)	6	
		.914	.16513	4	3
		.985	.12687	5	
		.000	2.32649(*)	6	
		1.000	-.03826	5	4
		.000	2.16136(*)	6	
		.000	2.19963(*)	6	5

ج- الفروق وفقاً للنوع: يوضح الجدول التالي عدم وجود اختلاف معنوي بين قبول العاملين الذكور وقبول العاملات الإناث لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة .

جدول 8: الفروق وفقا للنوع

المتغير	الذكور		الإناث		قيمة ت
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
معايير الصفات الشخصية والأخلاقية	35.7386	4.50857	35.8939	3.68255	0.339
معايير التخطيط والإبداع	26.3942	4.13700	25.6515	3.30160	1.776
معايير التنظيم والقيادة والرقابة	26.6100	3.70885	26.1439	3.83462	1.147
معايير الاتصال والمشاركة	25.9004	3.85876	25.9621	3.69527	0.150
معايير التطوير والتنمية	13.1950	2.02673	13.1818	1.81099	.062
معايير السلوك الوظيفي	31.4481	4.08024	31.5833	3.88192	0.311
معايير نتائج العمل	13.3112	1.91666	13.3333	1.61419	0.113
معايير إمكانية الترقية	8.7469	1.43114	8.4848	1.59429	1.623
معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة	9.0166	1.40525	9.1061	1.10694	0.632
معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة	13.1452	2.16402	12.9091	1.79250	1.069
معايير الأداء المقترح تقييمها	203.5062	24.76710	202.2500	19.41329	0.504

د- الفروق وفقا لسنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي عدم وجود اختلاف معنوي بين قبول العاملين وفقاً لسنوات الخبرة المختلفة لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ووجود اختلاف معنوي وفقاً لسنوات الخبرة في قبول معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة .

جدول 9: الفروق وفقا لسنوات الخبرة

المتغير	بين المجموعات		داخل المجموعات		قيمة ف	مستوي المعنوية
	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات		
معايير الصفات الشخصية والأخلاقية	64.581	16.145	6592.524	17.914	.901	.463
معايير التخطيط والإبداع	29.823	.4567	5552.740	15.089	.494	.740
معايير التنظيم والقيادة والرقابة	13.683	3.421	5232.440	14.219	.241	.915
معايير الاتصال والمشاركة	21.934	5.484	5340.811	14.513	.378	.824
معايير التطوير والتنمية	13.163	3.291	1402.322	3.811	.864	.486
معايير السلوك الوظيفي	37.604	9.401	5933.640	16.124	.583	.675

600.	689.	3.299	1213.947	2.272	9.088	معايير نتائج العمل
.576	.724	2.239	823.902	1.621	6.484	معايير إمكانية الترقية
.004	3.855	1.656	609.590	6.385	25.542	معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة
.386	1.040	4.164	1532.261	4.330	17.320	معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة
.675	.583	531.210	195485.181	309.600	1238.401	معايير الأداء المقترح تقييمها

وللتعرف على اتجاه الفروق المعنوية تم استخدام اختبار تي للمقارنات المتعددة ، ويوضح الجدول التالي أن قبول العاملين لسنوات خبرة من 5 إلي أقل من 10 سنوات أكبر من قبول العاملين لسنوات خبرة من 10 إلي أقل من 15 سنة لمعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة ، ولا يوجد اختلاف معنوي في قبول مجموعات سنوات الخبرة الاخرى بمقارنتهم كزوجين لمعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة .

جدول 10: الفروق في معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة وفقا لسنوات الخبرة

المجموعة	المجموعة المقارنة	فرق المتوسطين	مستوي المعنوية	متوسط المجموعات
1	2	-1.45238	.122	1- أقل من 5
	3	-.71429	.747	2- من 5 إلي أقل من 10
	4	-1.26667	.216	3- من 10 إلي أقل من 15
	5	-1.08000	.346	4- من 15 إلي أقل من 20
2	3	.73810(*)	.019	5- من 20 فأكثر
	4	.18571	.952	
	5	.37238	.445	
3	4	-.55238	.076	
	5	-.36571	.182	
4	5	.18667	.869	

هـ- الفروق وفقا للمؤهل الدراسي: يوضح الجدول التالي عدم وجود اختلاف معنوي بين قبول العاملين وفقا للمؤهل الدراسي لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ووجود اختلاف معنوي وفقا للمؤهل الدراسي في قبول معايير التخطيط والإبداع و معايير إمكانية الترقية.

جدول 11: الفروق وفقا للمؤهل الدراسي

المتغير	بين المجموعات		داخل المجموعات		مستوي المعنوية
	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	
					قيمة ف

.594	.698	17.954	6606.976	12.532	50.129	معايير الصفات الشخصية والأخلاقية
.000	9.406	13.763	5064.746	129.454	517.817	معايير التخطيط والإبداع
.083	2.076	13.941	5130.380	28.936	115.743	معايير التنظيم والقيادة والرقابة
.961	.153	14.548	5353.814	2.233	8.932	معايير الاتصال والمشاركة
.564	.741	3.816	1404.170	2.829	11.315	معايير التطوير والتنمية
.400	1.013	16.049	5906.186	16.264	65.058	معايير السلوك الوظيفي
.385	1.043	3.286	1209.328	3.427	13.707	معايير نتائج العمل
.005	3.827	2.166	97.2267	8.290	33.160	معايير إمكانية الترقية
.915	.241	1.721	633.470	.415	1.661	معايير العلاقة بالعمل وبالجامعة
.602	.686	4.180	1538.117	2.866	11.465	معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة
.271	1.297	527.14 2	193988.2 97	683.821	2735.285	معايير الأداء المقترح تقييمها

وللتعرف على اتجاه الفروق المعنوية تم استخدام اختبار توكي للمقارنات المتعددة، ويوضح الجدولين التاليين أن :-

- قبول العاملين بمؤهل دراسات عليا أكبر من قبول العاملين بمؤهل فوق المتوسط لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بمؤهل دراسات عليا أكبر من قبول العاملين بمؤهل أقل من ثانوية عامة أو دبلوم متوسط لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بمؤهل جامعي أكبر من قبول العاملين بمؤهل فوق المتوسط لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بمؤهل جامعي أكبر من قبول العاملين بمؤهل أقل من ثانوية عامة أو دبلوم متوسط لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بمؤهل ثانوية عامة أو دبلوم متوسط أكبر من قبول العاملين بمؤهل أقل من ثانوية عامة أو دبلوم متوسط لمعايير التخطيط والإبداع، ولا يوجد اختلاف معنوي بين قبول مجموعات العاملين الأخرى وفقاً للمؤهل العلمي بمقارنتهم كزوجين لمعايير التخطيط والإبداع.

جدول 12: الفروق في معايير التخطيط والإبداع للمؤهل الدراسي

المجموعة	المجموعة المقارنة	فرق المتوسطين	مستوي المعنوية	متوسط المجموعات	المتوسط
1	2	1.18985	.450	1- دراسات عليا	27.7813
	3	3.05903(*)	.007	2- مؤهل جامعي	26.5914
	4	1.47892	.306	3- مؤهل فوق متوسط	24.7222
	5	4.75095(*)	.000	4- ثانوية عامة أو دبلوم متوسط	26.3023
2	3	1.86918(*)	.047	5- أقل من ثانوية عامة أو دبلوم	23.0303
	4	.28907	.975		

	.000	3.56109(*)	5	
	.203	-1.58010	4	3
	.323	1.69192	5	
	.000	3.27202(*)	5	4

جدول 13: الفروق في معايير إمكانية الترقية وفقا للمؤهل الدراسي

متوسط المجموعات		مستوي المعنوية	فرق المتوسطين	المجموعة المقارنة	المجموعة
المتوسط	المجموعة				
9.3750	1- دراسات عليا	.152	.64382	2	1
8.7312	2- مؤهل جامعي	.454	.59722	3	
8.7778	3- مؤهل فوق متوسط	.006	1.04942(*)	4	
.32568	4- ثانوية عامة أو دبلوم متوسط	.018	1.13258(*)	5	
8.2424	5- أقل من ثانوية عامة أو دبلوم	1.000	-.04659	3	2
		.217	.40560	4	
		.400	.48876	5	
		.532	.45220	4	3
		.557	.53535	5	
		.999	.08316	5	4

النتائج الخاصة بمعايير الأداء المقترح تقييمها والفروض المرتبطة بها

1- لا يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، وقبول الرؤساء أكبر من قبول المرؤوسين لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير العلاقة بالعمل والجامعة، وبذلك يمكن رفض الفرض الرابع.

2- مستوى قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لجميع عناصر معايير الأداء الواجب تقييمها فوق المتوسط وقريب من الحد الأقصى للصفات الشخصية والأخلاقية المتوسط 24 (36.1418 للرؤساء ، 3.85928 للمرؤوسين)، ولمعايير التخطيط والإبداع المتوسط 18 (26.5745 للرؤساء، 25.8621 للمرؤوسين)، ولمعايير التنظيم والقيادة والرقابة المتوسط 18 (26.9504 للرؤساء، 26.1379 للمرؤوسين)، ولمعايير الاتصال والمشاركة المتوسط 18 (26.4468 للرؤساء، 25.6034 للمرؤوسين)، ولمعايير التطوير والتنمية المتوسط 9 (13.4184 للرؤساء، 13.0517 للمرؤوسين)، ولمعايير السلوك الوظيفي المتوسط 21 (31.7943 للرؤساء، 31.3147 للمرؤوسين)، ولمعايير نتائج العمل المتوسط

9(13.4823 للرؤساء، 13.2198 للمرؤوسين)، ولمعايير إمكانية الترقية المتوسط 6(8.8582 للرؤساء، 8.5302 للمرؤوسين)، ولمعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة المتوسط 6(9.2340 للرؤساء، 8.9353 للمرؤوسين)، ولمعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة المتوسط 9(13.1489 للرؤساء، 13.0086 للمرؤوسين)، ولمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام المتوسط 138(206.0496 للرؤساء، 201.85186 للمرؤوسين).

3- لا يوجد اختلاف معنوي بين قبول العاملين وفقاً للمجموعات النوعية المختلفة لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة .

4- قبول العاملين بدرجة أولى لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية أكبر من قبول العاملين بدرجة كبير أخصائيين، ولا يوجد فرق معنوي بين العاملين بجميع الدرجات النوعية الأخرى بمقارنتهم كزوجين في قبول معايير الصفات الشخصية والأخلاقية.

5- قبول العاملين بدرجة إدارة عليا أكبر من قبول العاملين بدرجة رابعة لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بدرجة كبير أخصائيين أكبر من قبول العاملين بدرجة رابعة لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بدرجة أولى أكبر من قبول العاملين بدرجة رابعة لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بدرجة ثانية أكبر من قبول العاملين بدرجة رابعة لمعايير التخطيط والإبداع، وقبول العاملين بدرجة ثلاثة أكبر من قبول العاملين بدرجة رابعة لمعايير التخطيط والإبداع، ولا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بجميع الدرجات النوعية الأخرى بمقارنتهم كزوجين في قبول معايير التخطيط والإبداع.

7- لا يوجد اختلاف معنوي بين قبول العاملين الذكور وقبول العاملات الإناث لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة.

8- لا يوجد اختلاف معنوي بين قبول العاملين وفقاً لسنوات الخبرة المختلفة لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة.

9- قبول العاملين لسنوات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات أكبر من قبول العاملين لسنوات خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة لمعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ولا يوجد اختلاف معنوي في قبول مجموعات سنوات الخبرة الاخرى بمقارنتهم كزوجين لمعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة .

10- لا يوجد اختلاف معنوي بين قبول العاملين وفقاً للمؤهل العلمي لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة.

ملخص النتائج الخاصة بمعايير الأداء المقترح تقييمها

- لا يوجد اختلاف معنوي بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، وقبول الرؤساء أكبر من قبول المرؤوسين لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير إمكانية الترقية، ومعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة.

- مستوى قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لجميع عناصر معايير الأداء الواجب تقييمها فوق المتوسط وقريب من الحد الأقصى.

- ترتيب العبارات الخاصة بمعايير الأداء المقترح تقييمها حسب الوزن النسبي هو بالنسبة للصفات الشخصية والأخلاقية، الصدق، الأمانة، السمعة الحسنة، الثقة بالنفس والاعتماد على الذات، الحماس، حب الآخرين، الذكاء، المظهر العام، و بالنسبة للتخطيط والإبداع، التفكير المنظم، القدرة على تفهم ودراسة المشكلات، النظرة الشاملة للأمور وسعة الأفق، القدرة على وضع الأهداف و اتخاذ القرارات المناسبة، المبادرة والقدرة على الابتكار، القدرة على تنمية المعلومات والمهارات، وبالنسبة للتنظيم والقيادة والرقابة، القدرة على تنظيم العمل، القدرة على خلق روح الجماعة والعمل ضمن الفريق، القدرة على التحدث والإقناع، القدرة على قيادة والتأثير في الآخرين وتحفيزهم، القدرة على الإشراف والمتابعة، القدرة على قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المطلوبة، وبالنسبة لمعايير الاتصال والمشاركة، مهارات الشرح والتفسير وتوصيل المعلومات للآخرين، العلاقة مع الزملاء، قبول مقترحات الآخرين ومناقشتها، العلاقة مع المرؤوسين، قبول انتقادات الآخرين ومناقشتها، العلاقة مع الرؤساء، و بالنسبة لمعايير التطوير والتنمية ن القدرة على التطوير وتحسين أساليب العمل، الاستفادة من التدريب والمهارة في التعلم واكتساب الخبرات، تشجيع الآخرين لتقديم مقترحات جديدة وتطوير العمل و بالنسبة لمعايير السلوك الوظيفي، احترام مواعيد العمل، الإلمام بقواعد العمل والالتزام بها، الاستفادة من وقت العمل، المحافظة على أدوات العمل، التعاون مع الآخرين، الاستجابة للتوجيهات، القيام بالأعمال التطوعية وبالنسبة لمعايير

نتائج العمل ، سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد ، حجم العمل الذي يتم إنجازه ، جودة العمل الذي يتم إنجازه ، و بالنسبة لمعايير إمكانية الترقية ، قدرة العامل على تحمل مسؤوليات أعلى و إمكانية الاعتماد عليه ، قدرة العامل على تعلم واجبات جديدة و بالنسبة لمعايير العلاقة بالعمل وبالجامعة ، حب الجامعة التي يعمل بها العامل ، حب العمل الذي يؤديه العامل، و بالنسبة لمعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة ، قبول وعرض مقترحات المستفيدين بشأن تطوير العمل ، التجاوب لحل مشاكل المستفيدين والرد على استفساراتهم ، أسلوب التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم السلعة أو الخدمة.

إرشادات خاصة بتصميم نماذج تقييم أداء العاملين

في ضوء النتائج الخاصة ببعض الملامح الأساسية المقترحة لتطوير نظام تقييم أداء العاملين و النتائج الخاصة بمعايير الأداء المقترح تقييمها يوصى أن تتكون النماذج الخاصة بتقييم أداء العاملين من خمسة أقسام تشمل:-

- القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية : ويملاً هذا القسم بواسطة إدارة الموارد البشرية التابع لها العامل و يحتوى على:

- البيانات الشخصية مثل أسم العامل، و السن، و النوع ، و تاريخ الميلاد ، و المؤهلات العلمية.
- البيانات الوظيفية مثل المسمى الوظيفي للعامل، و الدرجة النوعية، و تاريخ التحاقه بالعمل، و الجهة التابع لها، و التدرج الوظيفي للعامل منذ التحاقه بالعمل حتى وظيفته الحالية، و الجزاءات أو المكافآت أو الأجازات الخاصة بالفتترات السابقة و تقدير تقييم الأداء في الفترات السابقة.....الخ.

- بيانات الفترة الحالية : مثل الأجازات التي حصل عليها العامل في فترة إعداد التقييم، وعدد مرات التأخير بدون إذن، و الجزاءات أو العقوبات التي وقعت عليه، و الدورات و الندوات التي شارك فيها العامل و ناتج تقييمه فيها إن وجد .

- القسم الثاني : توصيف العامل لفترة التقييم : ويملاً هذا القسم بواسطة العامل نفسه و يحتوى على:

- توصيف الأداء الوظيفي المكلف به خلال فترة التقييم ، أي توصيف المهام و المسؤوليات المكلف بها العامل .

- تحديد الإنجازات المحققة أو الأداء الوظيفي الفعلي و مقارنته بالأداء الوظيفي المستهدف مع إبراز الإيجابيات في الأداء الوظيفي أثناء الفترة ، و السلبيات في الأداء الوظيفي أثناء الفترة ، مع ضرورة التفرقة بين الإيجابيات و السلبيات التي ترجع إلى العامل نفسه و بين التي ترجع إلى ظروف و بيئة العمل اى ربط الإيجابيات و السلبيات بمصدر حدوثها .

- مقترحات العامل للتغلب على سلبياته و تحسين إيجابياته ، و كذلك مقترحات العامل لتحسين ظروف العمل بالتغلب على سلبياتها و دعم إيجابياتها .

- القسم الثالث : معايير الأداء الوظيفي : ويملاً هذا القسم بواسطة القائم بالتقييم و يتضمن معايير الأداء الوظيفي الملائمة لوظيفة الخاضع للتقييم مع مراعاة :-

• يمكن أن يتضمن هذا القسم بعض أو كل معايير الأداء الوظيفي الواردة بالمجموعات العشرة الرئيسية المقترحة و عناصرها الفرعية .

• يمكن الاعتماد على تعدد القائمين بالتقييم فى عملية مليء كل مجموعة من مجموعات معايير الأداء الوظيفي، و فقاً لمن تتوافر لديهم قدرة جيدة على ملاحظة و تقييم الأداء الفعلي للعامل.

• توجد مجموعات معايير عامة تصلح لجميع العاملين مثل معايير السمات الشخصية و الأخلاقية و معايير الاتصال و المشاركة و معايير التطوير و التنمية و معايير السلوك الوظيفي و معايير نتائج العمل و معايير إمكانية الترقية و معايير العلاقة بالعمل و بالجامعة، كما توجد معايير تناسب الوظائف الإشرافية و الإدارية كمعايير التخطيط و الإبداع و معايير التنظيم القيادة و الرقابة، كما توجد معايير للوظائف التي تتعامل مع الجمهور كمعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة.

• يراعى اختلاف الأهمية النسبية لكل مجموعة من المجموعات العشرة وفقاً لطبيعة القرارات المعتمدة على نتائج التقييم ، فمثلاً قرارات شغل مناصب إدارية أو إشرافية تركز على معايير التخطيط و الإبداع و معايير التنظيم و القيادة و الرقابة، و قرارات شغل وظيفة تتعامل مع العملاء يجب أن تركز أكثر على معايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ويساعد الربط بين الوزن النسبي لمعايير التقييم و القرارات المعتمدة عليها على ترشيد القرارات المعتمدة على التقييم، كما يمكن من إجراء تقييم لتلك المعايير فى ايه أوقات استثنائية تتطلب شغل وظائف معينة، طارئة معينة، فمثلاً فى حالة وجود وظيفة شاغرة بوظيفة إدارية أو إشرافية يمكن إجراء تقييم لمعايير التخطيط و الإبداع و معايير التنظيم و القيادة و الرقابة، أو حالة وجود وظيفة شاغرة بقسم يتعامل مع العملاء يمكن إجراء تقييم استثنائي للمعايير الخاصة بالتعامل مع المستفيدين من الخدمة.

- القسم الرابع : توصيف القائم بالتقييم لفترة التقييم : ويملاً هذا القسم بواسطة القائم بالتقييم و يحتوى على:

• توصيف الأداء الوظيفي المكلف به الخاضع للتقييم خلال فترة التقييم، أى توصيف المهام و المسؤوليات المكلف بها الخاضع للتقييم .

• تحديد الإنجازات المحققة أو الأداء الوظيفي الفعلي و مقارنته بالأداء الوظيفي المستهدف مع إبراز الايجابيات فى الأداء الوظيفي أثناء الفترة، و السلبيات فى الأداء الوظيفي أثناء الفترة، مع ضرورة التفرقة بين الايجابيات و السلبيات التي ترجع إلى العامل الخاضع للتقييم و بين التي ترجع إلى ظروف و بيئة العمل اى ربط الايجابيات و السلبيات بمصدر حدوثها.

- مقترحات القائم بالتقييم للتغلب على السلبيات و تحسين الايجابيات فى الخاضع للتقييم، و كذلك مقترحات القائم بالتقييم لتحسين ظروف العمل بالتغلب على سلبياتها و دعم ايجابياتها .
- القسم الخامس: القرارات المعتمدة على نتائج التقييم و مبرراتها: و يملأ هذا القسم بواسطة لجنة من إدارة الموارد البشرية، مثل قرار الاحتياجات التدريبية للفرد، و المرتبات، و الحوافز، و المكافآت ، و الترقية، و الفصل، و النقل مع توضيح مبررات تلك القرارات .

التوصيات العامة المقترحة من قبل الباحث

في ضوء المشكلات التي تعاني منها نظم تقييم أداء العاملين و التي تؤثر سلبيا على عدالة و فاعلية النظام يقترح ما يلي :-

توصيات تتعلق بتخطيط مكونات و مراحل نظام تقييم أداء العاملين

- ضرورة تحديد العوامل المؤثرة في تقييم الأداء، ودراسة تأثيرها على مكونات و مراحل النظام، مع ضرورة مراعاة تحقيق درجة مناسبة من المرونة في النظام بشكل يسمح باستيعاب التغيرات في العوامل المؤثرة في النظام. اي ضرورة التحديد الدقيق و الدراسة المستمرة للعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في الملامح الأساسية لتقييم أداء العاملين مثل استراتيجية و أهداف الجامعة، و الثقافة السائدة و المناخ الإداري السائد، و الموارد المتاحة و اعتبارات التكلفة، و درجة التكنولوجيا المستخدمة، و طبيعة الوظائف المؤداء، و الخصائص التنظيمية و الديموجرافية لقوى العمل، و المتطلبات القانونية المختلفة، و مراعاة تأثيرها على مكونات و مراحل نظام تقييم أداء العاملين.
- ضرورة تحديد الأغراض الأساسية لنظام تقييم أداء العاملين في ضوء أهداف المنظمة و ظروفها الداخلية والخارجية، في ربط نظام تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل يحقق معيار التوافق الإستراتيجي أو الملائمة الإستراتيجية .
- ضرورة تحديد مفهوم الأداء الوظيفي المطلوب تقييمه، و التحديد الواضح لمفهوم الأداء الوظيفي في حدود الدور الرسمي و مفهوم الأداء الوظيفي الزائد عن الدور الرسمي، و تحديد المفاهيم السابقة بشكل واضح و توصيلها للعاملين المسؤولين عن تحقيقها، و يتضمن نظام تقييم الأداء توجيهات محددة للعاملين تتعلق بما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم الوفاء بهذه التوقعات، أي أن النظام يفي بمعيار التحديد .
- ضرورة تحديد معايير الأداء المناسبة و المستويات التي تعتبر عندها معايير الأداء مرضية و بحيث تعبر المعايير عن الأبعاد الملائمة و الملائمة فقط للأداء الوظيفي المطلوب تقييمه ، فلا تهمل المعايير أحد الأبعاد الوظيفية الهامة أو تتضمن فيها أبعاد غير ضرورية و غير ملائمة للوظيفة، و تحديد و استخدام معايير التقييم المناسبة لطبيعة الوظائف المؤداء من سمات شخصية و سلوك وظيفي و نتائج العمل، و استخدام معايير موحدة لقياس و تقييم أداء العاملين في الوظيفة

الواحدة أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يضمن وحدة و موضوعية القياس و التقييم، و التركيز على مقاييس الأداء الموضوعية الكمية التي يمكن التحقق منها أو إثباتها من جانب الآخرين قدر الامكان، و تقليل الاعتماد على المقاييس الشخصية التي تعتمد على آراء القائم بالتقييم و ذلك في ضوء الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للوظائف المؤداه بالجامعة، و توصيل تلك المقاييس و المعايير للعاملين المسؤولين عن تنفيذها فلا يمكن محاسبة العامل عن معايير و مقاييس مجهولة بالنسبة له، كما يراعى أن تتناسب المعايير و المقاييس مع قدرات العاملين بالشكل الذي يثير دوافعهم دون أن يعجزهم أو يحبطهم.

- ضرورة خضوع جميع العاملين بالمنظمة لنظام تقييم الأداء، و عدم استثناء بعض العاملين في مستويات تنظيمية معينة من الخضوع للتقييم، و ضمان قدرة النظام على التمييز بين العاملين الكفاء والعاملين غير الكفاء و هو ما يعنى الوفاء بمعيار حساسية النظام.
- مراعاة تعدد العاملين القائمين بالتقييم ممن يتوافر لديهم معرفة جيدة بالأداء الوظيفي للعامل المطلوب تقييم أدائه، و فرص مناسبة لملاحظة الأداء الوظيفي، مع مراعاة عوامل الوقت و الجهد و التكلفة بشكل يحقق اقتصادية نظام تقييم الأداء.
- اختيار توقيت مناسب لتقييم أداء العاملين، يتناسب و ظروف العمل بالجامعة، مع إمكانية الاعتماد على أكثر من مدخل للتقييم وفقا لطبيعة الوظائف بالجامعة، و بشكل يسمح بتوزيع عبئ عملية القياس و التقرير بالنسبة للعاملين القائمين بالتقييم على مدار السنة.
- ضرورة الاعتماد على مزيج مناسب من مداخل التقييم التي تشمل المقارنة بالمعايير و المقارنات الشخصية و وضع الأهداف و التقييم الحر و مقاييس الأداء المباشر بما يتناسب و طبيعة كل وظيفة مؤداه، مع اختيار الطريقة المناسبة داخل المداخل المختارة بما يضمن دقة و موضوعية القياس و التقييم و ترشيد القرارات المعتمدة على نتائج التقييم، و تصميم نماذج التقييم بشكل جيد، و مراعاة اختلاف الأوزان النسبية للمعايير الواردة بالنماذج باختلاف أهمية تلك المعايير للوظيفة و مراعاة التكامل في محتوى النموذج الواحد، و استخدام ألفاظ أو عبارات واضحة في النموذج، و الاهتمام بالنواحي الشكلية للنموذج بشكل مناسب.
- تبنى منهج العلنية النسبية لتقارير التقييم بما يضمن التزام القائمين بالتقييم بالدقة و الموضوعية و إطلاع الخاضعين للتقييم على نواحي القوة و الضعف في أدائهم الوظيفي.
- ضرورة إعطاء فرصة كافية للعاملين لمناقشة الملامح الأساسية للنظام و إبداء مقترحاتهم بشأنها لتحقيق مبدأ المشاركة، مما يترتب عليه قبول النظام من جانب الأفراد الذين يستخدمونه، و بذلك يحقق النظام معيار القبول.

توصيات ترتبط بالقائمين بالتقييم

يوصى بضرورة عمل لقاءات و ندوات توعيه للقائمين بالتقييم و تخطيط البرامج التدريبية التي تكفل :-

- عدم التأثر بالاعتبارات و الخصائص الشخصية أو العوامل الموقفية كالحالة المزاجية أو الإرهاق أو الحالة الصحية عند إعداد التقارير.
- عدم التأثر بصفة معينة في الخاضع للتقييم دون باقي الصفات، أي عدم تأثير إحدى خصائص أو صفات الخاضع للتقييم على التقدير الكلي للتقييم .
- عدم التأثر باستخدامات التقييم أو القرارات المعتمدة عليه أي عدم التأثر بنية الإدارة في استخدام نتائج التقييم.
- عدم التأثر بالمركز الوظيفي أو المستوى التنظيمي للخاضع للتقييم أو درجة أدميته الوظيفية.
- تجنب الميل إلى نمط التساهل في إعطاء التقديرات أو التشدد أو الوسطية بإعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم.
- تجنب الخوف من الصراعات وما يترتب عليه إعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة.
- تجنب إعطاء تقديرات مرتفعة لإظهار التميز في الأداء للإدارة.
- تجنب التأثر بأداء العامل في آخر فترة التقييم دون النظر إلى باقي الفترات ، أي تجنب التأثر بأحداث الفترة الأخيرة للتقييم.

توصيات ترتبط بالخاضعين للتقييم

يوصى بضرورة عمل لقاءات و ندوات توعيه تكفل:-

- المشاركة الايجابية في تخطيط النظام، و التعبير عن الرأي في مقابلات التقييم، والتظلم من نتائج التقييم إذا كانت لا تتناسب و الأداء الفعلي للعاملين.
- تجنب مقاومة النظام و التعاون لتطبيقه وتنمية الشعور بأن النظام ليس وسيلة لتصيد الأخطاء و العقاب و إنما وسيلة لتحسين الأداء الفعلي بشكل مستمر.
- محاولة وضع معايير أداء سهلة التحقيق لسهولة الوصول إليها خوفا من عدم القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية للأداء، فالمعايير يشترط فيها أن تكون مناسبة و تعبر عن الأداء المرضى فلا تكون منخفضة مما يضعف الحافز، ولا مرتفعة بشكل يصيب العاملين باليأس.

توصيات أخرى

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية و فوائد نظام تقييم أداء العاملين، و النظر إلى عملية التقييم باعتبارها عملية جوهرية بشكل يضمن توفير الدعم الكامل لمراحل تخطيط و تنفيذ النظام، و ضرورة توصيل هذا الاقتناع إلى جميع العاملين بالمنظمة.

- ضرورة توفير نظام فعال للاتصال بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يسمح بالنقل الواضح و السليم لمفهوم و أغراض و استخدامات و معايير و مقاييس تقييم أداء العاملين، و التبادل المستمر للآراء و المقترحات بشأنها بما يكفل حسن إدراك العاملين لها و تفعيل مشاركتهم الايجابية.
- ضرورة وجود مساءلة للقائمين بالتقييم عن عدالة التقييم، مما يضمن عدم تحيز أو تعسف القائم بالتقييم أثناء القياس و التقرير.
- توفير الموارد و الامكانيات اللازمة لتطبيق النظام.
- ضرورة الاهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين.
- ضرورة تحقيق درجة مناسبة من اعتمادية أو ثبات قياس الأداء سواء اعتمادية القائمين بالتقييم أو اعتمادية الثبات الداخلي المرتبطة بالعناصر و الأبعاد التي يتم تقييمها، اعتمادية زمن التقييم المرتبطة بأعدادية معيار التقييم عبر الزمن.
- مراعاة سهولة تصميم النظام و بساطته بشكل يجعله سهل الاستخدام أو التطبيق أى الوفاء بمعيار عملية النظام.
- ضرورة مراعاة أخذ ظروف ومحددات العمل بخلاف التي تعود للعاملين فى الاعتبار عند قياس الأداء الفعلي والتقرير عنه.

المراجع

1) المراجع العربية

- بازرعة ، محمود صادق ،(1996)، بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، القاهرة ، الناشر غير محدد.
- بدر ، حامد أحمد رمضان ،(2005)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، بنى سويف ، دار النهضة العربية.
- أبو شيخة ، نادر احمد ،(2000)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار صفاء.
- الحوامدة ، نضال صالح،(2004)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية ، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية ، المجلد السادس عشر .
- الصواف، محمد ماهر ،(1992)، تقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة للنماذج والتقارير المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 76.
- سباعي ، ياسر محمد أحمد ،(2002)، إدراك العاملين لنظم تقييم الأداء وعلاقتها بضغط العمل في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على بنوك القطاع العام المصري ، رسالة عضوية غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- نجم ، عبد الحكيم أحمد ،(2004)، نموذج مقترح لتحديد بعض العوامل المؤثرة في تقديرات تقييم أداء العاملين بالمنظمة ، المجلة العلمية لكلية التجارة بنات - جامعة الأزهر ، العدد 1 .

(2) المراجع الاجنبية

- Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A., 2001. *Managing Human Resources South – Western College Publishing.*
- Greer, C.R., 2001. *Strategic human resource management.* 2nd ed. Pearson Education Company.
- Klein, H.J., Noe, R.A. and Wang, C., 2006. Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel psychology*, 59(3), pp.665-702
- Mitchell, T. R., 1982. *People in Organizations*, 2nd Edition, McGraw-Hall International Book Company.
- Mitchell, D.J. B., 1989. *Human Resource Management*, PWS-Kent Publishing Company.
- Poon, J.M., 2004. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), pp.322-334.