

اتجاهات العاملين نحو تطوير طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة في الأردن (دراسة استطلاعية)

د. عامر الصرايرة د. عامر الجعافرة د. يوسف المواضية

ملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات العاملين حول تطوير طرق تقييم الأداء والسعي لتقديم توصيات يمكن لمتخذي القرار أخذها بعين الاعتبار من أجل تطوير طرق تقييم الأداء وجعلها أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق أهدافها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصحة في الأردن، والبالغ عددهم الإجمالي (١١٢٥٠) موظفاً، منهم (٨٥١٦) ذكور، و(٢٧٣٣) إناث. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة بلغ حجمها (١٠٣) موظفاً، وبينت الدراسة أن تصورات المبحوثين لفقرات طرق تقييم الأداء قد جاءت متفاوتة؛ حيث احتلت طريقة وضع الأهداف المرتبة الأولى، تلتها طريقة المقارنة المزدوجة، في حين جاءت في المرتبة الثالثة طريقة الأحداث الحرجة. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو طريقة وضع الأهداف وطريقة الأحداث الحرجة وطريقة المقارنة المزدوجة تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). وأوصت الدراسة بضرورة اتباع وزارة الصحة لطرق جديدة في تقييم الأداء، وخاصة طريقة وضع الأهداف.

Attitudes of employees towards developing methods of performance evaluation in the Ministry of Health in Jordan (Exploratory Study)

Abstract:

The study aimed to know the employees' attitudes about developing methods of performance evaluation and sought to provide recommendations that decision-makers can take into consideration in order to develop methods of performance evaluation and make them more objective and able to achieve their goals. The study relied on the descriptive and analytical approach. The study population consisted of all employees working in the Ministry of Health in Jordan, whose total number is (11250) employees, of whom (8516) are males, and (2733) are females. A proportional stratified random sample of 103 employees was chosen. The study showed that the respondents' perceptions of the paragraphs of methods of performance evaluation were varied. Where the method of setting goals ranked first, followed by the method of double comparison, while the method of critical events came in third place. It also showed that there were no statistically significant differences in employees' perceptions towards the method of setting goals, the method of critical events and the method of double comparison due to demographic factors (gender, age, educational qualification, job experience, job level). The study recommended that the Ministry of Health should adopt new methods of evaluating performance, especially the method of setting goals.

المقدمة:

يعتبر الموظف الكفاء من أهم الموارد التي يمكن أن تثري بها أية منظمة بجميع إداراتها وأقسامها، وعلى كافة المستويات في هرمها التنظيمي، ويعد الأداء السليم له أهم ما يمكن المساهمة به لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها. وتعد عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة أمراً هاماً وحيوياً بالنسبة لها، لذا ينبغي أن تكون هذه العملية من أولويات المنظمة سواء أكانت حكومية أم خاصة، فمن خلالها تتوفر قاعدة بيانات تمكنها من تمييز الغث من السمين من العاملين، لإبقاء الأكفيا في العمل، ومساعدة متوسطي الكفاءة، وإعطاء فرصة لغير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك العمل، وهذا بدوره يفسح المجال أمام أولئك الذين يتقرر إبقاؤهم في المنظمة للحصول على دورهم وإثبات جدارتهم. فللمنظمة على العامل واجبات ومسؤوليات، وبالمقابل له حقوق، مما يعني أن العامل مطالب أن يعطي من أمانته وجهده وتقانيه في عمله بقدر ما يتوقع أن تلتزم جهة عمله بالوفاء بكل ما له من حقوق.

مشكلة الدراسة:

تعد عملية تقييم الأداء من الواجبات الهامة لإدارة شؤون الموظفين في المنظمة لما لها من دور محوري بالغ الأهمية في مراجعة الأداء السابق ووجوب مكافأته ووضع معايير للأداء المستقبلي لتحسين أداء العاملين فيها وتنمية المنظمة وتطويرها، ولها دور واضح في مقدار ثقة الموظف في المنظمة ودافعيته نحو العمل والإبداع، ويساهم ذلك في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والترفيه، ومنح الحوافز المادية والمعنوية، والنقل والتعيين، والتدريب، والإحالة على التقاعد أو الاستغناء عن الخدمات، وتخطيط وتطوير الأداء. وعندما تحاول المنظمة تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل وصولاً لتحقيق رضا العميل أو متلقي الخدمة كان لزاماً عليها مراجعة طريقة تقييم الأداء وتطويرها وبشكل مستمر بما يخدم رسالتها لمواكبة التغييرات والتطورات في البيئة المحلية والإقليمية والدولية لتكون عملية التقييم موضوعية حتى توتي ثمارها بالنسبة للمنظمة والإدارة العليا وجميع العاملين والزبائن أو متلقي الخدمة على حد سواء. فالقيادة تستفيد من نتائج التقييم وتطويره من خلال وضع سياسات موضوعية لعملية الاختيار والتعيين ثم تحديد التدريب اللازم لتنمية المهارات والمعارف وتطويرها، كما أن شعور الموظف بوضوح وموضوعية وشفافية عملية تقييم الأداء يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لديه ويمنحه القدرة على تشكيل توقعاته لمستقبله الوظيفي ويساهم في إيجاد بيئة تنظيمية آمنة ومستقرة ترتفع معها الثقة بعدالة وموضوعية عملية التقييم مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية ويؤدي إلى رسوخ صورة مشرقة للمنظمة في أذهان موظفيها والمجتمع الذي ينتمون إليه. وعليه وباعتبار وزارة الصحة إحدى المنظمات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بقطاعها العام والخاص تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في وزارة الصحة لتطوير طرق تقييم الأداء.

أهمية الدراسة:

- تتجح الكثير من عمليات تقييم الأداء التي يقوم بها المدراء في العمل، وتكون ذات تأثير فعال بالنسبة للمنظمة، وبعض التقييمات لا يحالفه النجاح، لذا تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
1. تناولها مجالاً إدارياً بالغ الأهمية في مجال إدارة الموارد البشرية يمثل إضافة جديدة للأدبيات السابقة في حقل طرق تقييم الأداء.
 2. تحاول الدراسة لفت أنظار متخذي القرار إلى طرق جديدة لتقييم الأداء.

٣. إمكانية مساهمة الدراسة في ظل ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات في تحفيز بعض الباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية في القطاعين العام والخاص بشكل عام وفي وزارة الصحة بشكل خاص تساعد في حل مشاكل تقييم الأداء.

٤. إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة محليا وإقليميا للإفادة منها ومن التوصيات الواردة فيها وتطبيقها في بعض المنظمات وخاصة الصحية منها.

أهداف الدراسة:

١. معرفة اتجاهات العاملين حول تطوير طرق تقييم الأداء.

٢. السعي لتقديم توصيات يمكن لمتخذي القرار أخذها بعين الاعتبار من أجل تطوير طرق تقييم الأداء وجعلها أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق أهدافها.

أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما هي تصورات العاملين حول تطوير طرق تقييم الأداء (طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة وضع الأهداف)؟

فرضيات الدراسة: تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الرئيسية الثلاث الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة المقارنة المزدوجة، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة الأحداث الحرجة، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

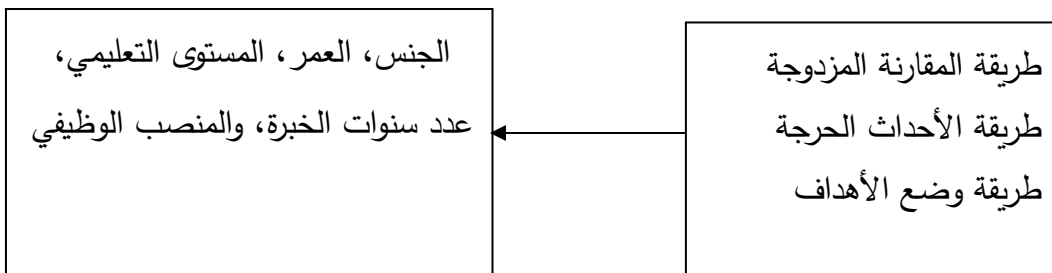
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة وضع الأهداف، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

نموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم (١) موضوع الدراسة وهو طرق تقييم الأداء بأنواعها التي يتم دراسة تصورات العاملين حولها، ويبين الصفات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي):

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

المتغيرات الديموغرافية

طرق تقييم الأداء



التعريفات الإجرائية:

تعرف الدراسة المفاهيم المدرجة أدناه على النحو الآتي:

تقييم الأداء: هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءته حسب الوصف الوظيفي. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العاملين، من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقيته أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

موضوعية تقييم الأداء: مدى استناد عملية تقييم الأداء إلى معايير واضحة وعادلة ودقيقة والابتعاد عن المبالغة والتهويل.

طريقة المقارنة المزدوجة: التقييم من خلال مقارنة أداء العاملين ممن هم في نفس المستوى، ويؤدون نفس الواجبات والمهام، ثم يتم رصد عدد المرات التي يتميز فيها العاملين عن غيره، وتحديد ترتيبه في المجموعة المقارنة بناءً عليها.

طريقة الأحداث الحرجة: التقييم من خلال تسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية (إيجابية أو سلبية) التي يؤديها. وحسب ما يسجل من سلوكيات وأفعال يتحدد مستوى كفاءة العاملين

طريقة وضع الأهداف: التقييم من خلال اشتراك المدير و العاملين في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة. وفي بداية كل دورة تقييمية، يحدد الأهداف المرتبطة بأداء العاملين، ثم يتفقا على معايير الأداء وطرق قياسها. ومن ثم يجتمعا على فترات أثناء دورة التقييم، للوقوف على مدى تقدم العاملين في تحقيق أهدافه وتحديد العقوبات. ويقوم المدير بدور إيجابي في مساعدة العاملين في التغلب على العقبات التي تعترضه وبعد انتهاء دورة التقييم يجتمعا لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقها.

ثانياً: منهجية الدراسة:

أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة، لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة، وتحليلها إحصائياً، للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات، في ظل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصحة في الأردن، والبالغ عددهم الإجمالي (11250) موظف منهم (8516) ذكور، و(2733) إناث. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة يبلغ حجمها (103) عامل من مجتمع الدراسة بنسبه (75.7%) من مجتمع الدراسة للطبقة الأولى (الذكور)، و(24.3%) من مجتمع الدراسة للطبقة الثانية (الإناث). وتم توزيع الإستبانات على مفردات العينة، بعد اخذ موافقة الجهات المسؤولة في وزارة الصحة.

أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتم تصميم إستبانة تتكون من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية والديموغرافية عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن التعريفات الإجرائية لكل من: طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة الأحداث الحرجة، وطريقة وضع الأهداف.

الجزء الثالث: ويتضمن (18) فقره تقيس مشكلة الدراسة (طرق تقييم الأداء) بأنواعها الثلاث:

القسم الأول: (6) فقرات لقياس طريقة المقارنة المزدوجة.

القسم الثاني: (6) فقرات لقياس طريقة الأحداث الحرجة.

القسم الثالث: (6) فقرات لقياس طريقة وضع الأهداف.

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الإستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة وتمثل 5 درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (موافق بدرجة متوسطة وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل درجتان)، (غير موافق بشدة وتمثل درجه واحدة). وقد تم مراعاة أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يأتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(3.5 فما فوق)	(3.49-2.5)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49-2.5) فإن مستوى التصورات يكون متوسطا، وإذا كان المتوسط أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحيه الفقرات المستخدمة لقياس طريقة المقارنة المزدوجة وطريقة الأحداث الحرجة وطريقة وضع الأهداف، ومدى انتماء فقرات الإستبانة للبعد الذي خصصت لقياسه، حيث تمت موافقتهم على جميع الفقرات، في حين تم الأخذ بملاحظاتهم بإجراء التعديلات المطلوبة على باقي أجزاء الأداة حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

صدق الأداة وثباتها: قام الباحثون باستخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت قيمة معامل الثبات (91%) وهي قيمة مرتفعة وتدلل على ثبات أداة القياس.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، في حين تم استخدام اختبار T-Test For Independent Sample واختبار Anova لاختبار فرضيات الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري:

لقد تطور نظام تقييم الأداء، ليوكب التطور في جميع جوانب الحياة، فالتقدم الصناعي وغزو الفضاء، والتوسع في المعارف والعلوم الإنسانية، أدى إلى الاهتمام بعملية التقييم، والاهتمام بشخص الفرد الذي تقوم عليه عملية التقييم. والتقييم في مفهوم الإدارة الأفراد، يعني تقييم أداء معين على ضوء معايير محددة مسبقاً وفي حال ملاحظة أي انحراف يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة كما أنه لا يشكل دائماً عملية أخيرة في سلة المهام الإدارية، بل هو عملية مصاحبة لكل المهام الأخرى من تخطيط أو تنظيم أو قيادة بحسب ما يتطلبه الموقف.

مفهوم تقييم الأداء:

لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء الوظيفي، فكل مفهوم يرتبط بالهدف المراد تحقيقه، والاختلاف بين الباحثين في الإدارة ابتدأ أولاً بالاختلاف حول مصطلح "التقييم نفسه"، حيث استخدمت مسميات متعددة له مثل (تقويم، تقييم، قياس، تقدير)^(١). أما التقييم اصطلاحاً فقد وردت له تعريفات متعددة، ويعرف تقييم الأداء بأنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به"^(٢). وعرفه بأنه "عملية تقييم منتظمة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"^(٣). ويعني تقييم الأداء "تقدير العاملين لمعلمهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم لقياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة"^(٤). وهو "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"^(٥). ويلاحظ من التعريفات السابقة لتقييم الأداء الوظيفي أنه لا يوجد تعريف محدد له، فنرى بأنه كمنشأ وكمصطلح عام يتناول جوانب سلبية وإيجابية، ولا يشترط أن يكون دائماً فعالاً إنما قد يكون غير فعال، فالأمر يعتمد على مدى فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية، وهذا الأمر يؤكد تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "هو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم"^(٦).

(١) عقيلي، عمر وصفي، (١٩٧٦)، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي: مفهومه-أهدافه-أنظمته-مشاكله، مركز البحوث الإدارية.

(٢) عساف، عبد المعطي محمد، (١٩٨٨)، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (١٦)، العدد (١)، الكويت: جامعة الكويت.

(٣) بربر، كامل، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص ١٢٥.

(٤) نصر الله، حنا، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص ١٦٩.

(٥) عبد المحسن، توفيق محمد، (٢٠٠٢)، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي.

(٦) دره، عبد الباري وبعيرة، أبو بكر، (١٩٨٩)، تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، ورقة مرجعية لندوة تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، عقدت بالتعاون بين اتحاد المؤسسات العربية وجامعة اليرموك في الأردن.

ويلاحظ من هذا التعريف أن الغرض من تقييم الأداء هو تحديد جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وبيان جوانب الضعف والعمل على علاجها عن طريق التدريب، لإكساب الموظف مهارات جديدة وخبرات متطورة ومعارف حديثة.

وبناءً على ما سبق فإن الأداء الوظيفي وتقييمه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي هو السبيل لتحديد مستوى كفاءة البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

ولقد خلصت الدراسة بعد الاستعانة بالتعريفات السابقة إلى أن تقييم الأداء هو عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى كفاءة وفاعلية الفرد في العمل، من أجل مساعدة الإدارة المعنية في اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي.

أهمية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الأساسية لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال طالما أن لكل منظمة مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها بفاعلية وكفاءة عاليتين. وتظهر النقاط الآتية أبعاد هذه الأهمية^(٧):

١. تحديد الحاجة من الموارد البشرية : حيث تستطيع المؤسسة وضع سياسات أكثر موضوعية لإدارة الموارد البشرية فيها تضمن الاستخدام الأفضل لهذه الموارد ، وتحقيق ميزة تنافسية لها ، وذلك في ضوء قدرة العاملين الحالية على الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم تبعاً للأهداف المحددة.

٢. تقييم سياسات الاستخدام والتوظيف : حيث تستطيع المؤسسة من خلال نتائج تقييم الأداء تقييم سياساتها المختلفة في مجال التوظيف ، والتدريب ، والأجر والمكافآت وغيرها ، والتأكد من مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً ، كما يفيد التقييم أيضاً في عملية استخدام الموارد البشرية الجديدة في المؤسسة من خلال التعرف إلى سويتها العملية والفنية ، وكذلك إلى مدى اندماجها في العمل الذي كلفت به خلال السنة الأولى من عملها لتعمل في ضوء ذلك على الاستمرار ، أو التعديل أو التغيير لسياسة الاستخدام المقررة.

٣. إحساس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم : حيث يدرك الموظف بعد تقييم أدائه من قبل الإدارة بأنه سيعتبر عليه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله وحياته الوظيفية والعمل الذي يؤديه، لذلك يقوي لديه الشعور بالمسؤولية ، ويتفانى في بذل المزيد من الجهد لتأدية العمل على أكمل وجه لكسب رضا الإدارة عنه ، كما أن تقدير العمل المنجز من قبل إدارة المؤسسة يخلق جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة، ويقود إلى خلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ورفع الروح المعنوية لديهم.

٤. تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين : فقياس الأداء يشكل وسيلة ناجحة وفعالة ليتعرف كل فرد إلى حقيقة أدائه، وكفاءته وأهلية في مجال عمله ، وكذلك نقاط الضعف والثغرات الكامنة لديه ، وبالتالي يساهم في تحديد العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على الأداء الأفضل.

(٧) السالم، مؤيد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (الطبعة: الأولى)، الأردن: عالم الكتب الحديث؛ [مرعي، محمد مرعي، (٢٠٠١)، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، سوريا: دمشق، الطبعة الأولى، آذار، HJ. & Buckley, Bernardin، (1981)، pp 205-، no.2، vol.6، Academy of Management Review, Strategies in rater training

٥. الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية : يحقق تقييم الأداء القائم على الموضوعية في معاملة الموظفين وفق قواعد عادلة الانطباع العام لدى الأفراد بأن ما يستحقونه يتناسب مع أدائهم وكفاءتهم ، وأنهم عوملوا جميعاً معاملة واحدة دون تمييز أو تمييز فرد عن آخر ، بدون إغفال لنشاط الأشخاص أو المجموعات . كما يفيد في عدالة منح العاملين المكافآت والحوافز التشجيعية تبعاً لمدى مساهماتهم.
٦. الترقيات والتقدم المهني: يكشف تقييم الأداء عن مدى استحقاق كل فرد للترشيح للوظائف المطلوبة بناء على كفاءته ومؤهلاته وقدراته خلال سنوات عمله الوظيفي ، كما يعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع عملهم الحالي ، ويكونون بحاجة إلى النقل إلى وظائف أخرى أكثر مناسبة لهم تتوافق مع مؤهلاتهم وصفاتهم ومميزاتهم ، ويصبح نقلهم أداة فعالة للاستفادة من كفاءتهم وحسن إنتاجيتهم.
٧. تحديد الحاجة من إعادة التنظيم البنوي: يظهر تقييم الأداء المؤسسي وأداء الموارد البشرية مدى ملائمة البنية التنظيمية لتنفيذ المهام المقررة في المؤسسة وبما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية ، ويكشف الثغرات في الواقع التنظيمي ، ويبرر قرارات إعادة التنظيم والبناء الهيكلي ليتحقق التوافق والتلاؤم بين متطلبات تنفيذ المهام التنظيمية.
٨. تحديد الحاجة من التدريب التأهيل : أصبح تقييم الأداء أداة فعالة ومساعدة على كشف جوانب النشاط والأعمال التي تتطلب برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءة الأشخاص ، أو وسيلة لتقويم برامج التدريب السابقة ، والوقوف على مدى فاعليتها وإعادة توجيهها والنظر بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- أهداف تقييم الأداء :**

أصبح الأداء الوظيفي الظاهرة الرئيسة التي تهتم بها المؤسسات التعليمية في الدول التي تسعى إلى التقدم ، فتوفير المناخ الطبيعي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفوائد جمة على هذه المؤسسات ، وعلى العاملين فيها ككسب الشهرة أو السمعة الحسنة ، وتقديم الإنتاج العلمي الجديد والخلق الذي يسهم في إشباع حاجات العاملين^(٨).

أهداف المنظمة لتقييم الأداء بالأهداف الثلاثة الآتية^(٩) :

١. الهدف الاستراتيجي: لابد لنظام تقييم الأداء من الربط بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة ، وأحد الأساليب في هذا المجال يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تعريف النتائج والسلوكيات، والى حد ما سمات الأفراد الضرورية للنهوض بهذه الاستراتيجية ومن ثم إعداد أنظمة قياس وتغذية راجعة، والوصول إلى النتائج. ومن أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يكون مرناً وذلك إذا ما تغيرت الأهداف الاستراتيجية فإن النتائج والسمات الفردية ستحتاج حتماً إلى أن تتغير في المقابل.
٢. الهدف الإداري: تستخدم المؤسسات معلومات تقييمها للأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية والمتعلقة بكل من الرواتب ، الترقيات ، والطرء والتعيين ، وغير ذلك من القرارات لما لها من أهمية. إلا أن العديد من المديرين، والذين يشكلون مصدر المعلومات ينظرون إلى عملية تقييم الأداء بوصفها أسلوباً ضرورياً فقط

(⁸) Kushman، J، (1992)، The Organizational Dynamics of Teacher Work Place Commitment: A Study of urban elementary and middle School، Educational Administration Quarterly، vol.28، no.1، pp 5-42.

(⁹) Raymond A. Noe & John R. Hollenbeck، (1994)، Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage، Richard، D. Irwin، inc.

ومفروضاً عليهم القيام به لتسهيل متطلبات عملهم، ويشعرون بعدم الراحة تجاه تقييم الآخرين وإبلاغ هذه التقييمات إلى الأفراد أنفسهم. ولذلك فإن معلومات تقييم الأداء تصبح غير ذات جدوى نسبياً.

٣. الهدف التطويري: يتمثل بتطوير أفراد فاعلين في أداء أعمالهم، فعندما لا يعمل الأفراد كما يتوجب عليهم، فإن نظام تقييم الأداء يبحث عن تحسين لأدائهم.

ويمكن دمج الأهداف الثلاثة السابقة بهدف واحد مركزي وهو الربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوفير تغذية راجعة تطويرية منة خلال النظر إلى تقييم الأداء على انه عملية حتمية ضرورية لسير عملية الإدارة الحديثة و حيث يعد تبني مثل هذه الأنظمة والعمليات التقييمية مطلباً نظامياً ملزماً ، لتحسين الأداء وليس لتصعيد الأخطاء، وهذا لن يتم إلا بتوفير الوضوح والعلانية والشفافية بكل جزء من جزئيات العملية التقييمية ، كما يجب النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب لإصلاحها وتهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف ، كما إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط ، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه ، والنتائج التي تحققت من هذا الالتزام^(١٠)

أبعاد تقييم الأداء :

يعد تقييم الأداء أداة إدارية فعالة؛ فهو يسهل السيطرة على النفقات الاقتصادية، كما يعمل على أقله مهام الإدارة مع الحاجات الاجتماعية، ويشجع على تجديد أخلاقيات وسلوكيات العمل في المؤسسات، مشكلاً الأبعاد الآتية:

١. البعد الاقتصادي: يعد البعد الاقتصادي جوهرياً لتقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشراً بأهداف الدولة وسياساتها العامة في ضوء الاقتصاد العام للدولة ، كما يسعى لتدعيم طابعه العلمي والمهني ؛ حيث يملك التقييم الاقتصادي فائدة عملية ومنهجية في آن واحد^(١١)

٢. البعد الاجتماعي: يهدف التقييم الاجتماعي لتحليل العلاقة بين الإدارة والوسط الاجتماعي؛ لان سبب وجود الإدارة في المؤسسة هو الإجابة بفاعلية ممكنة عن طلبات المستفيدين ، كما يهدف إلى ضمان المعادلة بين الطلب والعرض في نفس المؤسسة ، والتحقق من أن الخدمة المقدمة تقابل توقعات الجمهور ، ويكشف أيضاً عن حالات سوء سير العمل الكبيرة ، ويتألف التقييم الاجتماعي من إقامة علاقة بين التقييمات الفردية للأشخاص والتقييم الجماعي للمؤسسة ، كما يجب أن يقود إلى تقييم نظام الإدارة؛ أي البحث عبر الاستراتيجيات الإدارية عن المنطق الداخلي للمؤسسة^(١٢)

(10) Anthony، W & Kacmar، M، (1999)، Human Resource Management، Newyork، Wiley and Sons، INC، pp 130–132.

(11) Douglas، James، (1996)، Building Performance And Its Relevance To Facilities Management، Facilities Journal، vol.14، Issue:3، pp23–32.

(12) مرعي، محمد مرعي، مرجع سابق . الضبعان، محمد بن سليمان، (٢٠٠٢)، "تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية" متوفر على الموقع الإلكتروني: magazine/majalah69/derasa.htm/

٣. البعد السلوكي أو الأخلاقي: يتعلق هذا البعد بمحتوى التقييم وتطبيقه، ويكون محتوى التقييم مرتبطاً بدقة مع قضية المنهجية، حيث يشمل البعد الأخلاقي للقيم على احترام أدبيات الممارسات التقييمية التي تخص اختيار المقيمين (الكفاءة، الاستقلالية، المعايير الموضوعية وشفافية الاختيار)، ومسار التقييم (وضوح الأهداف والمنهجيات، وعدم تحيز الأحكام، واستشارات مختلف الفاعلين)، وإعلان النتائج (عودة المعلومات للأشخاص المستجوبين واحترام الشخصية وحق الجواب المعترف به لأفراد والنقابات) (١٣)،

معايير تقييم الأداء :

تختلف معايير التقييم من مؤسسة إلى أخرى إذ قد تعتمد المؤسسة أحد الأشكال الآتية:

١. معايير تقييم مطلقة تمثل الحد الذي تعده المؤسسة مناسباً لواقعها أو معايير تقييم نسبية تساعد على قياس أداء كل موظف نسبة إلى زملائه الآخرين.

٢. معايير تقييم فردية تحدد أداء وخدمات الموظف، ولكنها لا تسهل معرفة حصة مساهمة كل موظف في إنتاج أعمال المؤسسة، أو معايير تقييم جماعة تسهل تقدير أداء وفاعلية فريق العمل في المؤسسة ككل قياساً إلى الأهداف المحددة. واختيار أحد الأشكال السابقة يختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ومجال عملها إذ تعتمد أغلب المؤسسات شبكات معايير تتمحور حول:

أ. معايير النتائج المحققة من قبل الشخص قياساً إلى الأهداف المحددة.

ب. معايير تخص العلاقات بين الشخص العامل والبيئة المحيطة به.

كما أن هناك حالات أخرى يصعب فيها اعتماد معايير أو وحدات قياس لكونها تقوم على دور العنصر البشري وأدائه الكيفي / النوعي الذي لا يمكن قياسه بمؤشرات رقمية محددة (١٤) وبشكل عام عند تحديد مجموعات المعايير اللازمة للتقييم لابد من مراعاة الجوانب الآتية:

الجوانب الإنسانية :

وهي الجوانب التي يظهرها الموظف خلال تعامله اليومي مع الآخرين من حوله من مديرين، وزملاء، ومراجعين، فضلاً عن قدرته على دفع زملائه وحثهم على الانجاز، أو تشجيع من هو مسئول عنهم من الموظفين الآخرين الأقل رتبة، و لهذا فإن علاقته الايجابية مع من يتعامل تعتبر مقاييس هامة لنجاحه أو فشله في أداء عمله الوظيفي، و بهذا فانه كثيراً ما يطلق على المعايير المتعلقة بهذا الجانب تسمية معايير ديناميكية الجماعة أو انجاز العمل من خلال الآخرين (١٥)

الجوانب الشخصية:

هي الجوانب التي تساهم في توقع مدى نجاح أي موظف، و تتجلى في مقدار الجهد و الجد الذي يظهره الموظف، و مدى تصميمه على النجاح و تحقيق الذات، و مدى تنوع و تجديد الطرق التي يتعامل بها مع الآخرين لإنجاز مهام عمله. بالإضافة إلى البراعة و اللباقة التي يظهرها الموظف في مواقف تتطلب ذلك، و

(١٣) عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق.

(١٤) محمد، أحمد أبو السعود، (٢٠٠٤)، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف

للنشر، مصر: الإسكندرية.

(15) Cawley، Brain، D. Keeping، Lisa. M and Levey، Paul، E، (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: a meta analytic review of field Investigation، Journal of Applied Psychology، vol.38، no.4، pp 615-616.

التعاون مع الآخرين و تقبل النصائح و التوجيه ممن لهم خبرة و سابق معرفة في نفس ميدانه، مما يدل على مدى نضجه الانفعالي و استواء شخصيته^(١٦).

الجوانب العملية " المهنية " :

وهي المتعلقة بقدرة الموظف على أداء واجباته المكلف بها دون خلل، بجانب قدرته على حل المشكلات التي تعترضه أثناء العمل. و المعايير المتعلقة بهذا الجانب تهدف أولاً وأخيراً إلى انجاز أهداف المؤسسة التي يعمل بها الفرد، كما تهدف إلى إبراز نوعية هذا الانجاز، و تحديد زمنه و سرعته و حل جميع المشكلات التي تعترضه، و هنالك أيضاً قدرة الموظف على تفويض السلطة للموظفين الأقل منه رتبة ليقوموا بعمل أو مهنة إضافية تساعد في تسريع عملية الانجاز الرئيسة التي يسعى إليها^(١٧)

أدوات تقييم الأداء :

هي الطرق و الأدوات المعتمدة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين و الكيفية التي يتم فيها تقييم أدائهم. وتعتمد عملية اختيار طريقة أو أخرى على مجموعه من الاعتبارات أهمها (الموضوعية، وسهولة الاستخدام، السرعة في الأداء، القدرة على إظهار مواطن القوة و الضعف لدى العاملين التي تشملهم عملية التقييم).

تقسم الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء إلى نوعين وهما:

١. الطرق التقليدية: وتشتمل على نوعين من الأساليب وهما^(١٨)

(١) الأساليب المقارنة: التي تعتمد على مقارنة أداء العاملين كل منهم مع الآخر مما يخلق روح المنافسة بينهم باستخدام الطرق التالية:

أ. طريقة الترتيب: تتمثل هذه الطريقة بقيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ووفقاً للأداء الشامل للموظف، حيث يتم عمل قائمة بأسماء الموظفين و عناصر التقييم و إعطاء الموظف الأفضل رقم ١ و الموظف الأضعف الرقم الأخير، و ترتيب جميع الموظفين في القائمة و يعتبر تطبيق هذه الطريقة سهلاً وميسراً إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلاً، ويصعب إذا كان عددهم كبيراً^(١٩)

ب. طريقة المقارنة المزدوجة: وتقوم هذه الطريقة على أساس فلسفة أساسيه مفادها أن يتم مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين ممن هم في نفس المستوى، ويحملون نفس المؤهل ويؤدون نفس الواجبات والمهام، ثم يتم رصد عدد المرات التي تميز فيها الموظف عن غيره وتحديد ترتيبه في المجموعة المقارنة بناءً عليها، وتحقق

(16) Cawley، iped.

(17) Cawley. iped

(١٨) أصيل، فوزي عبد الرحمن، (٢٠٠٠)، طرق اختيار وتقييم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى. العقدة، أحمد عبد المجيد، (١٩٩٦)، دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، الإداري، السنة ١٨ العدد (٦٧)، ص ١٤٢-١١٣.

(19) Tiffin، J، (1950)، Merit Rating: it is validity and techniques in rating employee and supervisory performance، American Management Association، N.Y .

هذه الطريقة قدراً عالياً من الموضوعية، ولكن يصعب تطبيقها إذا كان عدد الأفراد المطلوب مقارنة كبيراً، كما أنها تعجز عن الكشف عن الفروق بين الأشخاص في الرتب المتقاربة^(٢٠)

ج. طريقة التوزيع الإجباري: يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه حسب مواقعهم الوظيفية على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي، بحيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وبالتالي يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط، واقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويكون التوزيع حسب نسب يحددها الرئيس، ويعاب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً، بينما كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً، مما يدل على عدم موضوعية أو عدالة التقييم، فضلاً عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين وتقلص روح التنافس الايجابي لديهم^(٢١)

٢. الأساليب غير المقارنة: وهي تعتمد فقط على أمثلة وأنماط معينة من السلوك الوظيفي، والتي تأخذ شكل معايير محددة، حيث يتعين على الرئيس أن يقرر ما إذا كان أداء الموظف الخاضع للتقييم مساوياً للأداء المعياري المحدد، أو أفضل منه أو اقل، وذلك دون الرجوع إلى مستوى أداء غيره من الموظفين وتقسيم الأساليب غير المقارنة إلى^(٢٢)

١. طرق الأسلوب الروائي وتتضمن :

أ) التقارير الحرة : وتقوم على مبدأ تكليف الرؤساء بكتابة تقرير دوري عن كل مرؤوس، بحيث يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء موظفيه، ويطلق على هذه الطريقة أيضاً اسم المقال المحدد أو غير المحدد هيكلياً، حسب الشكل والعناصر التي يشمل عليها وتوفر للرؤساء فرصة التركيز على بعض الصفات أو نقاط القوة أو الضعف في مرؤوسيهام إلا أنها لا تعتبر موضوعية في قياس أداء العاملين لأنها تعتمد على انطباع المقيم فقط^(٢٣)

ب) الأحداث الحرة : ويكلف فيها الرئيس بتسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين .
وبالإضافة إلى ذلك إذا تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرة تم تحديدها وتصنيفها يمكن عن طريقها الحصول على كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفه خاصة
وبالرغم مما تتميز به هذه الطريقة من واقعية من حيث اعتمادها على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث^(٢٤)

^(٢٠) العقدة، أحمد عبد المجيد، مرجع سابق.

⁽²¹⁾ Klores، M.S، (1966)، Rater Bias In Forced Distribution Performance Rating، Personal Psychology، vol.19، pp 411-421.

^(٢٢) السامرائي، مؤيد، (١٩٩٠)، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد: هيئة المعاهد الفنية.

⁽²³⁾ Tang، Thomas and Sarsfiel Linda، (1996)، Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment، Sam Advanced Management Journal، vol.61، no.3، Summer.

^(٢٤) محمد، أحمد أبو السعود، مرجع سابق،

ج) المراجعة الميدانية: حيث يقوم ممثل عن إدارة شؤون العاملين بالذهاب إلى مواقع العمل، ومساعدة الرؤساء في إعداد ملخصات تقييم أداء لمرؤوسيه، عن طريق أسئلة موجهة إلى الرؤساء المباشرين وبعض المقابلات معهم، ثم يقوم بإعداد مسودة تقييم لكل مرؤوس يراجعها الرئيس المسئول ويعدل فيها ما يشاء ثم يوقع عليها. وتتميز هذه الطريقة عن غيرها بأنها تقدم المساعدة للرؤساء المباشرين وتقلل الوقت المستهلك في عملية التقييم وتقل دور إدارة شؤون العاملين ولكن إذا تدخل الرئيس المباشر بتعديلات جوهرية على البيانات التي يحصل عليها ممثل إدارة شؤون العاملين فان هذا التدخل سيقضي على مزايا هذه الطريقة^(٢٥)

د) تقييم المجموعة: يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو خمسة)، يقومون بمساعدة الرئيس المباشر في تحديد معدلات أداء الأعمال، والأداء الفعلي للمرؤوسين، وأسباب مستويات هذا الأداء، وطرق تحسين الأداء المتاحة داخل ادارته.

إن استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء البشرية الأخرى ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها مضيعة للوقت كما أنها ليست من الطرق الكمية التي تساعد على عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين^(٢٦)

هـ) وضع الأهداف : في عام ١٩٥٠م بدأ الهجوم على طرق تقييم الأداء التي تركز على السمات الشخصية للعاملين، بحجة أنها حكم على الأشخاص وليست على الأداء، وجاء الاقتراح لمعالجة هذه المشكلة بالاعتماد على مفاهيم الإدارة بالأهداف والنتائج (Management By Objectives)، وظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج والتي تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، والى تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة

تتلخص خطوات هذه الطريقة في الآتي^(٢٧):

١. يشترك الرئيس والمرؤوس معاً في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.
٢. في بداية كل دوره تقييميه يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.
٣. يتفق كل من الرئيس والمرؤوس على معايير الأداء وطرق قياسها.
٤. يجتمع الرئيس والمرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه وتحديد العقبات.

٥. يقوم الرئيس بدور ايجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه .
٦. بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقها.
٧. يجب أن تكون جميع الخطوات موثقة.

وبالرغم من امتياز هذه الطريقة عن غيرها بتركيزها على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية، وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، إلا انه يؤخذ عليها بأنها تستنفد وقتاً طويلاً في وضع الأهداف، بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة^(٢٨)،

٢. طرق القوائم :

^(٢٥) عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سابق.

^(٢٦) مرعي، محمد مرعي، مرجع سابق.

^(٢٧) Burack & Smith، iped.

^(٢٨) محمد، أحمد أبو السعود، مرجع سابق،

(١) القوائم المرجحة: وتشمل هذه القوائم على عدد كبير من العبارات السلوكية المرغوبة وغير المرغوبة، التي تصف الأبعاد الوظيفية المختلفة للعمل، ويقوم الرئيس بتحديد هذه العبارات وقد تصل على عشر ركائز تتدرج من السلوك المتميز إلى السلوك الضعيف جداً. ويتطلب إعداد مثل هذه القوائم الكثير من الجهود والتكلفة والمعرفة الدقيقة بالعمل والسلوكيات المرتبطة به، ويتم تجميع العبارات من مقابلات الرؤساء وتعليقات المرؤوسين أنفسهم ثم تقوم مجموعه من الرؤساء المختارين بالترجيح للعبارات ، وذلك بفرز العبارات ووضعها في ترتيب يعبر عن درجة كفاءة من يقوم بهذا السلوك^(٢٩)

(٢) الاختيار الإجباري : وقد قام مجموعه من علماء النفس بالحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري، كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي، ومنذ ذلك الوقت قامت بعض المنظمات باستخدامه في تقييم أداء مرؤوسيهها، حيث انه قد اظهر كفاءة في تخفيض عيوب الليونة من جانب الرؤساء في إجراء عملية التقييم، والتي سببها معرفتهم بان نتائج التقييم سوف تكون لها اثر كبير على المستقبل الوظيفي للمرؤوسين، ونتيجة لهذه الليونة أصبح نظام تقييم الأداء شكلاً أكثر منه موضوعاً، فلا يقدم أساساً سليماً في مجالات التوظف والمقارنات بين الأعضاء^(٣٠)

تتطلب هذه الطريقة عمل نموذج خاص لكل مجموعه محدد من الوظائف، بحيث يتضمن كل نموذج مجموعات من العبارات السلوكية، وكل مجموعه تصف بعداً من أبعاد العمل قد تكون بشكل جمل أو صفات، ثم يقوم الرئيس القائم بالتقدير باختيار إحدى جملتين: الأولى أكثر انطباقاً على المرؤوس والأخرى اقل انطباقاً عليه.

٢. **الطرق الحديثة:** حتى تحافظ المنظمة على تميزها فلا بد أن تهتم بتقييم أداء العنصر البشري. وتعتبر الاختبارات احد الوسائل الهامة لتقييم الأداء وهي طريقة تقوم أساساً على إجراء اختبارات دوريه للعاملين للحكم على درجة كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الموكلة لهم وقد تكون هذه الاختبارات احد الأنواع الآتية^(٣١):

١. اختبارات قياس نفسي (قدرات) وتتمثل في: اختبارات التحصيل، واختبارات الذكاء العام، واختبارات الذكاء الخاص، واختبارات القدرات الميكانيكية، واختبار القدرات الحركية، واختبارات القدرات اللازمة لأداء أعمال معينة.

٢. استقصاءات القياس النفسي (الشخصية) وتشمل: استقصاءات قياس الشخصية، و استقصاءات قياس الميول والاهتمامات، واستقصاءات قياس القيم، وطرق أخرى للقياس.

٣. اختبارات الأداء الوظيفي: وهي من أكثر الاختبارات صدقاً في التنبؤ لنجاح الفرد في العمل، وتشمل سرعة ودقة الأعمال الكتابية، واختبار القدرة على النسخ بالكمبيوتر، اختبار القدرة في التعامل على الحاسب

(29) Long ph، (1989)، Performance Appraisal Revisited، London: Institute Of Personnel Management، p 221.

(30)Obradovic، J، (1970)، Modification of the Forced Choice Method as A Criterion of Job Proficiency، **Journal of Applied Psychology**، vol.54، pp 228-233.

(31) Bernardin، HJ، (1978)، Effects Of Rater Training On Leniency and Halo Errors In Student Ratings Of Instructors. **Journal of Applied Psychology**، vol.63، pp 301-308.

الآلي. وتبرز أهمية الاختبارات في كونها أفضل الوسائل موضوعيه للحكم على الأفراد المتقدمين للعمل، أو المرشحين لوظائف معينه، حيث تظهر أهميتها بالنقاط الآتية^(٣٣):

١. تكشف عن خصائص وسمات الأفراد المتقدمين للعمل .
٢. تقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، يمكن استخدامها في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل .
٣. تساهم في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين الحاليين في المنظمة.
٤. تساهم في تخفيض تكلفة معدلات دوران العمالة.
٥. توفر معايير للمقارنة بين الأفراد من حيث توفر خصائص وسمات معينه كالذكاء والمهارات والاتجاهات.
٦. تعتبر وسيلة فعالة للحكم على مدى دقة بيانات المتقدم للعمل عن خبراته ومهاراته.
٧. تعتبر وسيلة فعالة للكشف عن القدرات الحقيقية للأفراد.

كما تعتبر طريقة التقييم باستخدام تقارير الأداء من أكثر الطرق الحديثة شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يتم مسبقاً تحديد معايير شاملة لمعظم السمات الشخصية كالمواظبة والحماس والتعاون وذلك وفق نماذج خاصة، حيث يقوم المسئول بكتابة التقرير عن الموظف، بحيث يعطي صورته واضحة في أدائه، ويعاب على الطريقة استغرافها وقتاً طويلاً وبالذات إذا كان عدد الموظفين كبيراً^(٣٣)

وبالتالي يتبين لنا انه لا يمكن الوصول إلى المنشأة المتميزة التي تتعامل مع المتغيرات العالمية والتكيف معها ومواجهتها إلا من خلال مواكبة الأساليب التطبيقية الحديثة لتقييم أداء العنصر البشري واعتمادها في ذلك على تصميم نظم لتقييم الأداء بطريقه فعالة

ب.الدراسات السابقة :

حظي موضوع تقييم الأداء باهتمام الباحثين و المفكرين منذ القدم و لم ينقطع هذا الاهتمام حتى يومنا هذا و وقد نتج عن ذلك ظهور العديد من الدراسات و الأبحاث النظرية و الميدانية التي أجريت في مختلف البيئات العربية و الأجنبية وتناولت مدى تطبيق نظم تقييم الأداء و علاقتها ببعض المتغيرات في المنظمات المختلفة. و فيما يأتي استعراض لمجموعه من هذه الدراسات :

الدراسات العربية:

أجرى (الشمري، 2007)^(٣٤) دراسة بعنوان " تقييم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية السعودية " على عينه قوامها (116) عاملة، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم كفاءة و فعالية الأداء الوظيفي لموظفات الجوازات، والكشف عن مدى توافر الصفات الشخصية اللازمة فيها، ومعرفة مدى فعالية العلاقات المهنية لها. كما هدفت أيضا إلى التعرف على معوقات الأداء الوظيفي وتقديم مقترحات وحلول لها. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ترتيب مجالات تقويم الأداء الوظيفي لموظفة الجوازات حسب ايجابية اتجاهات العاملين الرؤساء نحوها و بشكل تنازلي من الأكثر ايجابية إلى الأقل ايجابية كالتالي: فعالية العلاقات الوظيفية، ثم كفاءة و فعالية الأداء الوظيفي، ثم توافر الصفات الشخصية.

(٣٢) ماهر، أحمد، (١٩٩٧)، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، جامعة عين شمس.

(٣٣) العقدة، أحمد عبد المجيد، (١٩٩٦)، مرجع سابق.

(٣٤) الشمري، محمد بن الحميدي، (٢٠٠٧)، تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كما قامت (الفايدي، 2007)^(٣٥) بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين تقييم الموظف العام و ضعف الأداء في المنظمات الحكومية : دراسة ميدانية في محافظة جده " على عينة عشوائية قوامها (346) موظفا من الرؤساء و المرؤوسين في بعض الوزارات والإدارات التابعة للقطاع العام بمحافظة جده و قد هدفت الدراسة إلى ربط عملية تقييم الأداء بالأداء الفعلي للموظف وكان أهم النتائج التي توصلت إليها أن لنظام الأداء بشكل عام دوراً في تدني أداء الموظف و موافقة طرفي عينه البحث على ضرورة تغيير الطريقة المطبقة حالياً في عملية تقييم الأداء .

وفي دراسة قام بها (أبو شيخة، 2005)^(٣٦) بعنوان "إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم و علاقته ببعض الخصائص الشخصية و الوظيفية " على عينة عشوائية قوامها (357) موظفاً، وهدفت الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملون في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم ، وما نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام ، وما هي أبعاد العلاقة بين إدراك العاملين لموضوعية نظام تقييم الأداء وبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة لعدم موضوعية عملية تقييم أدائهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

كما قام (الحوامدة، 2004)^(٣٧) بإجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين مستوى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية " على عينة عشوائية مكونه من (483) موظفاً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء و بين كل من الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، و الولاء التنظيمي، و الثقة التنظيمية، ووجود علاقة معنوية بين إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء و بين كل من الأداء الوظيفي، و الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وأجرى (الحنيطي، 2003)^(٣٨) دراسة بعنوان " اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء " حيث تكونت الدراسة من (399) موظفاً، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية الأردنية نحو تطبيق ومقابلة تقويم الأداء والكشف عن مدى تأثير خصائصهم الشخصية و الوظيفية في هذه الاتجاهات. و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة موافقة الموظفين على تطبيق

(٣٥) الفايدي، عائشة عطية، (٢٠٠٧)، العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية في محافظة جده، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

(٣٦) أبو شيخة، نادر ، (٢٠٠٥)، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ص ٧٠٧-٦٣٩.

(٣٧) الحوامدة، نضال صالح، (٢٠٠٤)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد (١٦)، ص ٩٩-٦١.

(٣٨) الحنيطي، محمد فالح، (٢٠٠٣)، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٠)، العدد (١)، ص ١٦٢-١٤٥.

مقابلة تقويم الأداء، على ان يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

كما قام (العقدة، 1998) ^(٣٩) بدراسة بعنوان "تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي في سلطنة عمان" حيث تكونت عينة الدراسة من (176) موظفاً من كافة قطاعات الخدمات الاجتماعية و الاقتصادية و الفنية و قطاع التعليم و التدريب، وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان ما إذا كان نظام التقويم الحالي قد حقق الأهداف المرسومة كما ينبغي أم لا، وتحديد العقبات التي تواجه النظام الإداري ومحاولة اقتراح بعض الحلول التي تساهم في التقليل مما يعاني منه جهاز الخدمة المدنية في مجال تقويم الأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن النماذج المطبقة طويلة نسبياً وذات حجم كبير، وذلك لاحتوائها على عناصر مكررة أحياناً، وعدم وجود معدلات أداء مكتوبة ومحددة سلفاً تمثل المعيار الذي تتم عملية قياس أداء الموظف بناء عليه.

أجرى "القحطاني" Al-qahtany M. d (2005) ^(٤٠) دراسة بعنوان " اثر تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دولة بتسوانا"، على عينة قوامها (188) مفردة، و قد هدفت الدراسة إلى اكتشاف اثر نتائج تقييم أداء موظفي القطاع العام في دولة بتسوانا على الالتزام التنظيمي، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتياح الموظفين لتقييم أدائهم و بين الإيمان بضرورة هذا التقييم.

فيما قام "النعمي" (Noaimie، 2002) ^(٤١) بإجراء دراسة بعنوان "اتجاهات الموظفين الإشرافيين وغير الإشرافيين نحو تقييم الأداء في القطاع الحكومي في ماليزيا" حيث تكونت عينة الدراسة من (460) موظفاً من المشرفين، و (920) من الموظفين غير المشرفين، تم اختيارهم من سبع وزارات، وذلك للتعرف على حقيقة اتجاه كل من المجموعتين حيال نظام تقييم الأداء، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات الموظفين المشرفين وغير المشرفين في جميع المجالات. كما بينت الدراسة أن النظام الحديث لتقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا لازال يفتقر إلى المعايير الموضوعية، وان كلا المجموعتين (الإشرافية وغير الإشرافية) تفضلان التقييم نصف السنوي.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

مما لاشك فيه أن استعراض الدراسات السابقة قد ساعد في إلقاء نظرة على مفهوم تقييم الأداء وأبعاده والعوامل ذات التأثير الإيجابي والسلبي عليه. وقد اهتمت بعض الدراسات بموضوعية نظام تقييم الأداء في المنظمات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية، كما تناول البعض منها العلاقة بين موضوعية نظام تقييم الأداء والخصائص الشخصية و الوظيفية، والعلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء من جهة وكل من

^(٣٩) العقدة، أحمد عبد المجيد، (١٩٩٨)، تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان- دراسة ميدانية، الإداري، السنة (٢٠)، العدد (٧٢)، ص ١٧٨-١٤٩.

^(٤٠) القحطاني، علي محمد، (٢٠٠٥)، أثر تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دولة بتسوانا، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد (٥)، العدد (٣)، ص ٤١-١٢.

⁽⁴¹⁾ Noaimie، Alla-Aldin A. Ahmad، (2002). Supervisory and Non-Supervisory Employees Attitude and Perceptions towards performance appraisal in the Malaysian Public Sector، JKAU:Econ. & Admin، vol.61، no.2، pp 3-17.

الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى، إلا أن الدراسة الحالية تدرس اتجاهات العاملين نحو تطوير طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة في الأردن وما يميز الدراسة أنها أبرزت موافقة العاملين على تطوير طرق تقييم الأداء .

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ. تحليل نتائج الدراسة:

1. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم(1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
75.7%	78	ذكر
24.3%	25	أنثى
100.0%	103	المجموع

يبين الجدول رقم(1) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (75.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (24.3%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة في وزارة الصحة، ويستدل من ذلك أن طبيعة النشاط الذي تقوم به يحتاج في معظم الأحيان إلى نشاط بدني وفترات دوام مختلفة الأمر الذي لا يتناسب وطبيعة الإناث الجسدية.

جدول رقم(2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
6.8%	7	25 سنة فأقل
7.8%	8	30-26 سنة
13.6%	14	35-31 سنة
29.1%	30	40-36 سنة
42.7%	44	41 سنة فأكثر
100.0%	103	المجموع

وفيما يتعلق بمتغير العمر يبين الجدول رقم(2)، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (42.7%)، تلاها الفئة العمرية (36 إلى 40 سنة) وقد بلغت (29.1%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (31 إلى 35 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (13.6%)، في حين جاءت الفئة العمرية (26-30 سنة) في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (7.8%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) وقد شكلت ما نسبته (6.8%). ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة الناضجة التي تعود بالنفع على وزارة الصحة، وهي الفئة التي تتمثل بالالتزام والعقلانية.

جدول رقم(3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
8.7%	9	ثانوية عامة فأقل
2.9%	3	دبلوم
65.0%	67	بكالوريوس
23.3%	24	دراسات عليا
100.0%	103	المجموع

ونلاحظ من الجدول رقم(3) أن (65%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول العاملين على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (23.3%) كانوا من حملة الدراسات العليا ، و(8.7%) من حملة الثانوية العامة فأقل وهذا معناه أن بعض الوظائف لا تتطلب تأهيل علمي عالي وقد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا، وأن (2.9%) من حملة درجة الدبلوم.

جدول رقم(4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
9.7%	10	5 سنوات فأقل
9.7%	10	6-10 سنة
10.7%	11	11-15 سنة
22.3%	23	16-20 سنة
35.9%	37	21-25 سنة
11.7%	12	25 سنة فأكثر
100.0%	103	المجموع

يبين الجدول رقم(4) أن (35.9%) من العينة تقع خبرتهم ضمن الفئة (21-25 سنة)، وأن (22.3%) من العينة تقع خبرتهم ضمن الفئة (16-20) سنة، أما (11.7%) من العينة فتقع خبرتهم ضمن الفئة (25 سنة فأكثر)، وأن(10.7%) تقع خبرتهم ضمن الفئة (من 11-15 سنة)، وأن(9.7%) تقع خبرتهم ضمن الفئة (من 6-10 سنوات)، وأن(9.7%) تقع خبرتهم ضمن الفئة (5 سنوات فأقل)، ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد العينة كانوا من العاملين ذوي الخبرة المرتفعة، والقدرة على البقاء، والاستمرارية، ودلالة في رغبة الإدارة العليا في الاحتفاظ في الكفاءات، والخبرات والمهارات، لاستمرار الأداء الأفضل.

جدول رقم(5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
34.0%	35	موظف
25.2%	26	رئيس قسم
32.0%	33	رئيس شعبة
5.8%	6	نائب مدير
2.9%	3	مدير
100.0%	103	المجموع

ونلاحظ من الجدول رقم(5) أن(34%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة موظف، مقابل(32%) كانوا من فئة رئيس شعبة، و(25.2%) من فئة رئيس قسم، وأن(5.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة نائب مدير، وأن(2.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة مدير، وهذا يعطي مؤشرا أن مجموع نسب العاملين في المواقع والوظائف القيادية (مدير، نائب مدير، رئيس شعبة)، كانت ما نسبته(40.7%)، وهي نسبة متوازنة مع نسبة عينة الدراسة الكلية، والتي تنعكس على مستوى تصورات الباحثين من مختلف المستويات الإدارية.

٢. الإجابة على سؤال الدراسة:

الإجابة على السؤال الآتي: ما هي تصورات العاملين حول تطوير طرق تقييم الأداء (طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة وضع الأهداف)؟

جدول رقم(6)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو طريقة المقارنة المزدوجة

تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	3.0971	1.00503	2	متوسط
2	3.1650	0.98117	1	متوسط
3	3.0000	0.94972	4	متوسط
4	2.9903	0.99504	5	متوسط
5	3.0680	1.06883	3	متوسط
6	3.0680	1.10491	3	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.0647	0.85566	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(6) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات طريقة المقارنة المزدوجة قد جاءت جميعها متوسطة بمتوسط حسابي (3.0647)، وانحراف معياري (0.85566)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة سلبية نحو جميع الفقرات ولا سيما الفقرة (4) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3.49)، كما تبين أن الفقرة (2) هي أعلى الفقرات موافقة بينما الفقرة (4) هي أقل الفقرات موافقة، أما المتوسط العام البالغ 3.0647 فيعكس موافقة العينة على هذه الطريقة ولكن بمستوى متوسط.

جدول رقم(7) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو طريقة الأحداث الحرجة

تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
7	3.0097	1.02417	4	متوسط
8	3.0194	1.02881	3	متوسط
9	3.0000	1.04787	5	متوسط
10	2.9417	1.07398	6	متوسط
11	3.1165	1.03186	1	متوسط
12	3.0485	1.15791	2	متوسط
المتوسط الحسابي العام	3.0227	0.94571	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(7) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات طريقة الأحداث الحرجة قد جاءت جميعها متوسطة بمتوسط حسابي(3.0227)، وانحراف معياري (0.94571)، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات العينة سلبية نحو جميع الفقرات لا سيما الفقرة (10)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3.49)، كما تبين أن الفقرة (10) هي أقل الفقرات موافقة بينما الفقرة (11) هي أكثر

الفقرات موافقة. و تبين أن المتوسط العام البالغ 3.0227 يعكس موافقة العينة على هذه الطريقة ولكن بمستوى متوسط.

جدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو طريقة وضع الأهداف

تسلسل الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	3.8058	0.99072	2	مرتفع
14	3.7670	0.86550	3	مرتفع
15	3.6796	0.93109	6	مرتفع
16	3.7573	0.93375	4	مرتفع
17	3.8252	0.93334	1	مرتفع
18	3.7476	1.07301	5	مرتفع
المتوسط الحسابي العام	3.7638	0.84099	-	مرتفع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(8) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات طريقة وضع الأهداف قد جاءت جميعها مرتفعة بمتوسط حسابي(3.7638) وانحراف معياري (0.84099)، ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3.49) كما تبين أن الفقرة (17) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة (15) هي أقل هذه الفقرات موافقة، كما أن المتوسط العام البالغ (3.7638) يعكس موافقة العينة على هذه الطريقة وبمستوى مرتفع أعلى منه في الطريقتين السابقتين.

٣. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة المقارنة المزدوجة، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

لقد تم استخدام اختبار T-test for independent Sample واختبار ANOVA لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين ما يلي:

نتيجة Ho	ANOVA			t-test for independent Sample			المتغير
	Sig F	F الجدولية	F المحسوبة	Sig- t	T الجدولية	T المحسوبة	
رفض	-	-	-	0.006	1.984	2.808	الجنس
قبول	0.805	2.47	0.404	-	-	-	العمر
قبول	0.342	2.70	1.127	-	-	-	المؤهل العلمي
قبول	0.562	2.40	0.786	-	-	-	الخبرة الوظيفية
قبول	0.141	2.47	1.772	-	-	-	المستوى الوظيفي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية مما يدل على عدم وجود فروق في طريقة المقارنة المزدوجة، من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى

الوظيفي). أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد تبين أن قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة المقارنة المزدوجة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى الجنس، وتميل الفروقات لصالح الذكور (الوسط الحسابي 3.1994) أكثر من الإناث (الوسط الحسابي: 2.66).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة الأحداث الحرجة، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

لقد تم استخدام اختبار T-test for Independent Sample واختبار ANOVA لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين ما يلي:

نتيجة Ho	ANOVA			t-test for independent Sample			المتغير
	Sig F	F الجدولية	F المحسوبة	Sig- t	T الجدولية	T المحسوبة	
رفض	-	-	-	0.001	1.984	3.376	الجنس
قبول	0.209	2.47	1.496	-	-	-	العمر
قبول	0.296	2.70	1.25	-	-	-	المؤهل العلمي
قبول	0.685	2.40	0.62	-	-	-	الخبرة الوظيفية
قبول	0.105	2.47	1.972	-	-	-	المستوى الوظيفي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية مما يدل على عدم وجود فروق في طريقة الأحداث الحرجة، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد تبين أن قيمة T المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة الأحداث الحرجة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى الجنس، وتميل الفروقات لصالح الذكور (الوسط الحسابي 3.1923) أكثر من الإناث (الوسط الحسابي: 2.49).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة وضع الأهداف، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

لقد تم استخدام اختبار T-test for Independent Sample واختبار ANOVA لاختبار الفرضية أعلاه حيث تبين ما يلي:

نتيجة Ho	ANOVA			t-test for independent Sample			المتغير
	Sig F	F الجدولية	F المحسوبة	Sig- t	T الجدولية	T المحسوبة	
قبول	-	-	-	0.837	1.984	0.207	الجنس
قبول	0.399	2.47	1.024	-	-	-	العمر

المؤهل العلمي	-	-	-	0.805	2.70	0.494	قبول
الخبرة الوظيفية	-	-	-	0.545	2.40	0.742	قبول
المستوى الوظيفي	-	-	-	0.771	2.47	0.547	قبول

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية مما يدل على عدم وجود فروق نحو طريقة وضع الأهداف، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد تبين أن قيمة T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية مما يدل على أنه أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة وضع الأهداف، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى للجنس.

مما سبق يتبين الآتي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة المقارنة المزدوجة، من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة المقارنة المزدوجة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى العامل الديموغرافي (الجنس).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة الأحداث الحرجة، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة الأحداث الحرجة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى العامل الديموغرافي (الجنس).
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو طريقة وضع الأهداف، من وجهة نظر المبحوثين، تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

ب. مناقشة النتائج:

حاولت هذه الدراسة التعرف على تصورات العاملين نحو طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. إن تصورات المبحوثين لقرارات طرق تقييم الأداء قد جاءت متفاوتة، واحتلت طريقة وضع الأهداف المرتبة الأولى حيث كان مستوى قيمة المتوسط العام للتصورات مرتفعا، تلتها طريقة المقارنة المزدوجة وكان مستوى قيمة المتوسط العام للتصورات متوسطا ، في حين جاءت في المرتبة الثالثة طريقة الأحداث الحرجة حيث جاء مستوى المتوسط العام أيضا متوسطا ولكن أقل منه في طريقة المقارنة المزدوجة. وهذا يعكس موافقة العاملين على تطوير طرق تقييم الأداء المطبقة حاليا، حيث حصلت طريقة وضع الأهداف على موافقتهم في الدرجة الأولى، ثم تلتها طريقة المقارنة المزدوجة، فطريقة الأحداث الحرجة.
٢. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو طريقة وضع الأهداف، تعزى إلى العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

٣. أشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو طريقة الأحداث الحرجة، تعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو هذه الطريقة تعزى إلى عامل الجنس.

٤. كما توصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو طريقة المقارنة المزدوجة، تعزى إلى العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو هذه الطريقة تعزى إلى عامل الجنس.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة آنفة الذكر، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تطوير طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة وهي كالاتي:

١. ضرورة إتباع وزارة الصحة لطرق جديدة في تقييم الأداء، وخاصة طريقة وضع الأهداف التي أجمع عليها المبحوثون ونالت مستوى موافقة مرتفع.
٢. عدم الاستمرار باستخدام سجلات تقييم الأداء وصفحة عنوان الموظف على الصفة المستخدمة حالياً.
٣. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل عينات أخرى وطرقاً أخرى لتقييم الأداء لم تتطرق إليها هذه الدراسة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر ، (2005)، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية: دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد (45)، العدد (4)، ص 639-707.
- أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000)، طرق اختيار وتقييم الموظفين، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى.
- بربر، كامل، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الحنيطي، محمد فالح، (2003)، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (30)، العدد (1)، ص 145-162.
- 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، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد (16)، ص 61-99.
- دره، عبد الباري وبعيرة، أبو بكر، (1989)، تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، ورقة مرجعية لندوة تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، عقدت بالتعاون بين اتحاد المؤسسات العربية وجامعة اليرموك في الأردن.
- السالم، مؤيد وصالح، عادل حرحوش، (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (الطبعة: الأولى)، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- السامرائي، مؤيد، (1990)، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، بغداد: هيئة المعاهد الفنية.

الشمري، محمد بن الحميدي، (2007)، **تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الضبعان، محمد بن سليمان، (2002)، "تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية" متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.shura.gov.sa/magazine/majalah69/derasa.htm>

عبد المحسن، توفيق محمد، (2002)، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي.
عساف، عبد المعطي محمد، (1988)، **الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (16)، العدد (1)، الكويت: جامعة الكويت.**

العقدة، أحمد عبد المجيد، (1996)، **دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، الإداري، السنة 18 العدد (67)، ص 113-142.**

العقدة، أحمد عبد المجيد، (1998)، **تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان- دراسة ميدانية، الإداري، السنة (20)، العدد (72)، ص 178-149.**

عقيلي، عمر وصفي، (1976)، **تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي: مفهومه-أهدافه-أنظمته-مشاكله، مركز البحوث الإدارية.**

الفايدي، عائشة عطية، (2007)، **العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية في محافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

القحطاني، علي محمد، (2005)، **أثر تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دولة بتسوانا، مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد (5)، العدد (3)، ص 12-41.**

ماهر، أحمد، (1997)، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، جامعة عين شمس.**

محمد، أحمد أبو السعود، (2004)، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، مصر: الإسكندرية.**

مرعي، محمد مرعي، (2001)، **دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات**، دار الرضا للنشر، سوريا: دمشق، الطبعة الأولى، آذار.

نصر الله، حنا، (2001)، **إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.**

ب. **المراجع الأجنبية:**

Anthony، W & Kacmar، M، (1999)، **Human Resource Management**، Newyork، Wiley and Sons، INC. (pp 130-132).

Bernardin، HJ. & Buckly، (1981)، **Strategies in rater training، Academy of Management Review**، vol.6، no.2، pp 205-215.

Bernardin، HJ، (1978)، **Effects Of Rater Training On Leniency and Halo Errors In Student Ratings Of Instructors، Journal of Applied Psychology**، vol.63، pp 301-308.

- Burack &Smith. (1977). A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research propositions. **Journal of Applied Psychology**, vol.33, no.3, pp34–53.
- Cawley, Brain, D. Keeping, Lisa. M and Levey, Paul, E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: a meta analytic review of field Investigation. **Journal of Applied Psychology**, vol.38, no.4, pp 615–616.
- Douglas, James, (1996). Building Performance And Its Relevance To Facilities Management. **Facilities Journal**, vol.14, Issue:3, pp23–32.
- Klores, M.S. (1966). Rater Bias In Forced Distribution Performance Rating. **Personal Psychology**, vol.19, pp 411–421.
- Kushman, J. (1992). The Organizational Dynamics of Teacher Work Place Commitment: A Study of urban elementary and middle School. **Educational Administration Quarterly**, vol.28, no.1, pp 5–42.
- Long ph. (1989). **Performance Appraisal Revisited**. London: Institute Of Personnel Management, p 221.
- Noaimee, Alla–Aldin A. Ahmad, (2002). Supervisory and Non–Supervisory Employees Attitude and Perceptions towards performance appraisal in the Malaysian Public Sector. **JKAU:Econ. & Admin**, vol.61, no.2, pp 3–17.
- Obradovic, J. (1970). Modification of the Forced Choice Method as A Criterion of Job Proficiency. **Journal of Applied Psychology**, vol.54, pp 228–233.
- Raymond A. Noe & John R. Hollenbeck, (1994). **Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage**. Richard, D. Irwin, inc.
- Tang, Thomas and Sarsfiedl Linda. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. **Sam Advanced Management Journal**, vol.61, no.3, Summer.
- Tiffin, J. (1950). **Merit Rating: it is validity and techniques in rating employee and supervisory performance**. American Management Association, N.Y.

الملحقات
إستبانة

أختي الموظفة / أخي الموظفالمحترمة / المحترم
يقوم الباحثون بأجراء دراسة حول (اتجاهات العاملين نحو تطوير طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة في الأردن). يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب، علما بأن الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي: (1) ذكر (2) أنثى

2. العمر: (1) 25 سنة فأقل (2) 26 - 30 سنة
(3) 31 - 35 سنة (4) 36 - 40 سنة
(5) 41 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم
بكالوريوس دراسات عليا

4. الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات
من 11-15 سنة من 16-20 سنة
من 21-25 سنة 25 سنة فأكثر

5. المستوى الوظيفي: (1) موظف (2) رئيس
(3) رئيس شعبة (4) نائب
(5) مدير

الجزء الثاني: التعريفات الإجرائية:

الجزء الثالث: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب إجابتك .
أولاً: طريقة المقارنة المزدوجة:

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
١	تتسم المعايير المستخدمة في طريقة المقارنة المزدوجة بالعدالة والموضوعية.					
٢	تعتبر هذه الطريقة شاملة كونها تغطي جميع العناصر التي ينبغي تقييمها في العاملين.					
٣	تعتبر هذه الطريقة دقيقة وذات مضمون واضح.					
٤	تساهم هذه الطريقة في وضع الحلول لأية مشكلة يواجهها العاملون خلال عمله.					
٥	تقيس هذه الطريقة مقدرة العاملين على العمل.					
٦	تساهم هذه الطريقة في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا.					

ثانياً: طريقة الأحداث الحرجة:

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
٧	تتسم المعايير المستخدمة في طريقة الأحداث الحرجة بالعدالة والموضوعية.					
٨	تعتبر هذه الطريقة شاملة كونها تغطي جميع العناصر التي ينبغي تقييمها في العاملين.					
٩	تعتبر هذه الطريقة دقيقة وذات مضمون واضح.					
١٠	تساهم هذه الطريقة في وضع الحلول لأية مشكلة يواجهها العاملون خلال عمله.					
١١	تقيس هذه الطريقة مقدرة العاملين على العمل.					
١٢	تساهم هذه الطريقة في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا.					

ثالثاً: طريقة وضع الأهداف:

الرقم	محتوى الفقرة	موافق	موافق	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة

(١)	(٢)	متوسطة (٣)	(٤)	بشدة (٥)		
					١٣	تتسم المعايير المستخدمة في طريقة وضع الأهداف بالعدالة والموضوعية.
					١٤	تعتبر هذه الطريقة شاملة كونها تغطي جميع العناصر التي ينبغي تقييمها في العاملين.
					١٥	تعتبر هذه الطريقة دقيقة وذات مضمون واضح.
					١٦	تساهم هذه الطريقة في وضع الحلول لأية مشكلة يواجهها العاملون خلال عمله.
					١٧	تقيس هذه الطريقة مقدرة العاملين على العمل.
					١٨	تساهم هذه الطريقة في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العليا.