

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): بوترة أمال

تحت عنوان

أثر معايير تقييم الاداء على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة - المسيلة -

لجنة المناقشة:

أ.د. دبي علي	جامعة المسيلة	رئيسا
د. بودراع أمنية	جامعة المسيلة	مشرفا و مقرا
د. قرواط يونس	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعقلي هذا

إلى

والديا حفظهما الله وبارك في عمرهما.

إلى روح أخوتي رحمهم الله.

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم جميعا

إلى من كانت سندا لي ومرشد خطواتي صديقتي "سمراء"

إلى كل من جمعتني بهم مسيرة العمل

إلى كل من عرفه قلبي ونسيه قلبي سواء قريب أو بعيد.

إلى كل من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا سيضاء به .

إلى كل مواطن عاش من أجل ولأجل الجزائر .



شكر وتقدير

قال الله تعالى : « وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب »

صدق الله العظيم

وقال صلى الله عليه وسلم « لا يشكر الله من لا يشكر الناس »

أخرجه أبو داود

بعد أن أعاننا الله تعالى على إكمال هذه المذكرة عسى أن تكون فائدة لنا و
لغيرنا ليس ثمة تعبيراً أقوى تأثيراً من كلمة شكر نقولها اعترافاً بالجميل، حيث
نتوجه بخالص الشكر والامتنان والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة على قبولها
الإشراف على هذا العمل ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة العلمية
الموقرة الذين تقبلوا وتحملوا عناء قراءتها ومناقشتها .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري معايير التقييم وتحسين الأداء الوظيفي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول الأداء وتقييم الأداء
08	المطلب الأول: مفهوم الاداء وعناصره
10	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
14	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
16	المبحث الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي
16	المطلب الاول: مفهوم معايير تقييم الأداء وأنواعها
19	المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها في معايير تقييم الاداء
20	المطلب الثالث: الأخطاء المتعلقة بعملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاح تقييم الاداء
22	المبحث الثالث: علاقة تقييم الأداء بتحسينه
22	المطلب الأول: مفهوم تحسين الاداء وطرق تحسين الأداء
26	المطلب الثاني: تأثير التقييم في تحسين الأداء
26	المطلب الثالث: حل مشكلات تدني الأداء لتحسينه
28	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الثاني: الاطار المنهجي
36	المطلب الثالث: الأدوات المعتمدة في جمع البيانات
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
38	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

43	المطلب الثاني: تحليل وعرض محاور الاستبانة
49	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
54	الخلاصة
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة	الجدول 01
37	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول 02
37	معامل الفا-كرونباخ لمحاوّر الاستبيان	الجدول 03
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول 04
39	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	الجدول 05
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول 06
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول 07
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الجدول 08
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور تقييم الأداء	الجدول 09
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور معايير تقييم الأداء	الجدول 10
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نتائج تقييم الأداء	الجدول 11
49	الفرق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تقييم الأداء	الجدول 12
51	الفرق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور معايير تقييم الأداء	الجدول 13
52	الفرق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور نتائج تقييم الأداء	الجدول 14

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 1
38	التمثيل النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل 2
39	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل 3
40	توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل 4
41	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل 5
42	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	الشكل 6
44	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات محور تقييم الاداء	الشكل 7
46	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات محور معايير تقييم الأداء	الشكل 8
48	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات محور نتائج تقييم الأداء	الشكل 9
50	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تقييم الاداء	الشكل 10
51	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور معايير تقييم الأداء	الشكل 11
52	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور نتائج تقييم الأداء	الشكل 12

مقدمة

مقدمة

يتوقف نجاح أي مؤسسة في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها على كفاءة مواردها البشرية، التي تعتبر عنصرا مهما في العملية الإنتاجية إضافة إلى الموارد المالية والمادية، لكن تبقى الموارد البشرية الأكثر أهمية، والأكثر تأثيرا، وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، ورأس مال حيوي داخل المؤسسة يعمل على تحريك باقي الموارد الأخرى.

وفي ظل هذا الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية أصبح من الضروري ووجب على إدارة أي مؤسسة متابعة أداء موظفيها بصفة مستمرة ومحاولة التأثير فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء. تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، لكونها الأساس لكثير من القرارات المتعلقة بالموظفين في المؤسسة ونظرا لدورها في تحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم، ترقيةهم، وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقه مع الوظائف الحالية، وذلك لا يتم إلا عن طريق نتائج التقييم.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير تعرف سلفا، ويحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، والواجب توافره في العمل الذي تقوم به داخل المؤسسة، فعن طريق التقييم وباستعمال معايير سليمة، وموضوعية نتبين مستويات الأداء الحقيقي للموظفين، واكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها، ومواطن القوة والإشادة بها وتطويرها لذلك يعد اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح عملية التقييم، وكل ذلك من أجل تحسين أداء الموظف بصفة خاصة والتحسين في أداء المؤسسة بصفة عامة وتحقيق أهدافها.

أولا: إشكالية البحث

باعتبار التقييم عملية مهمة لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وذلك لمعالجة هذه نقاط الضعف، وتطوير نقاط القوة، ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى تأثير معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي ؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما المقصود بتقييم الأداء وما هي أهم الطرق المستخدمة فيه؟
- 2- ماهي أهم معايير التقييم المعتمدة في تقييم الاداء الوظيفي؟
- 3- ما علاقة تقييم الأداء بتحسين الأداء الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات البحث

و للإجابة على هذه الإشكالية والتعمق في دراستها نضع منهاجاً للبحث، يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

1- تقييم الأداء لابد أن يحظى بالمتابعة حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

2- الالتزام بتطبيق معايير صحيحة وموضوعية في عملية تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين أداء هذه العملية، والحصول على نتائج صادقة.

3- سير عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

ثالثا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

- إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسة يعد إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من أجل علاجها، و تطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية؛

- المساهمة في زيادة التوعية لعملية تقييم الأداء الوظيفي؛

- معرفة مدى تأثير تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، و مساعدة

الإدارة في توجيه الأفراد نحو وظائفهم التي تتفق مع قدراتهم؛

- المساعدة في قياس مدى كفاءة الموظفين واتقانهم لعملهم المكلفون به.

رابعا: أهداف البحث

- الوقوف على عملية تقييم الأداء في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية ومحاولة الخروج بتوصيات

تعمل على تحسين مستوى الأداء؛

- البحث عن كيفية تحسين الأداء في المستقبل من اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء للإشادة

بالأولى ومعالجة الثانية؛

- أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

إن البحث في أي موضوع تكون من وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في الموضوع ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في الموضوع.

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي كوني موظفة للتعرف على المزيد عن عملية التقييم التي تعتبر المحرك الأساسي لسير الحياة المهنية للموظف؛

- قناعتنا بأهمية هذا الموضوع ومدى حساسيته في صفوف الموظفين خاصة بما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية؛

- كون الموضوع سيصبح إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة؛

- كون موضوع تقييم الأداء الوظيفي من أهم المواضيع المطروحة نظرا لأهميته الاقتصادية بصفة عامة وللمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

سادسا: الدراسات السابقة

لقد تم تناول موضوع تقييم الأداء من قبل العديد من الباحثين، وقد اعتمدنا على مجموعة من الدراسات لعل أهمها:

الدراسة الأولى: بعجي سعاد "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة-مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة- رسالة ماجستير 2006-2007 ولقد تم دراسة مدى فعالية نظام التقييم في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة نظام تقييم الأداء في المؤسسة، ومدى الرجوع إلى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري، وكذا الصعوبات والأخطاء التي تحول دون فعاليته.

وخلصت الدراسة إلى غياب إطار قانوني وتنظيمي يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة، وعدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام.

الدراسة الثانية: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير 2011-2012

ولقد تم من خلال هذه الدراسة تعريف الفعالية والأداء إضافة إلى نظام تقييم الأداء ومختلف معايير وطرق التقييم المعتمدة وخلصت إلى أن العديد من العمال لا يعلمون بوجود نظام تقييم الأداء حيث يتم تقييم أداءهم على أساس التتقيط من طرف المدير وإدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: محمد موسى أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير 2008-2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة وأثرها على تحسين أداء العاملين وخلصت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة، والأساليب المستخدمة غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

الدراسة الرابعة: حقييل خالد عبد الكريم، العمري محمد السعيد وهي مقال نشر في مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد رقم سبعة، العدد الثاني تحت عنوان "فاعلية تقييم الاداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض"

هدفت الدراسة الى معرفة اثر فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين، وذلك من منطلق ان نظام تقييم الاداء الوظيفي يعد أحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن إستخدامه الفعال في تحسين الأداء والإنتاجية، ورضا العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية الإدارية في بيئة العمل. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها، وجود علاقة طردية بين فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي وأداء العاملين.

تقترب الدراسات السابقة من البحث الذي نحن بصدد القيام به، من حيث تناولها لمتغير مشترك وهو تقييم الأداء وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، اما عن نقطة الاختلاف تتمثل في ان معظم الدراسات السابقة الدراسة الميدانية كانت في المؤسسات الاقتصادية، أما البحث الذي نحن بصدد القيام الدراسة الميدانية ستكون في مؤسسة عمومية وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة.

سابعاً: صعوبات الدراسة

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- ضيق الوقت للقيام بإتمام البحث؛
- التخوف من تقديم بعض المعومات من طرف الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛
- إهمال بعض الموظفين للاستمارات وعدم المبالاة بها.

ثامنا: الحدود الزمانية والمكانية لدراسة الميدانية

تمثلت الحدود المكانية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة.

أما الحدود الزمنية لدراسة الميدانية فكانت ابتداء من شهر أفريل 2019 إلى شهر جوان من نفس

السنة.

تاسعا: منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة

1- المنهج:

بما أن بحثنا يندرج ضمن البحوث الكمية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة

بين معايير التقييم وتحسين الأداء الوظيفي.

2- مجتمع وأدوات الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الموظفين في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة أما الأدوات فقد

إعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج SPSS لتحليل هذه البيانات.

تاسعا: خطة الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري لدراسة، والفصل الثاني

خصصناه لدراسة الميدانية، قسمنا الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه: المفاهيم

الأساسية للأداء و تقييم الأداء، المبحث الثاني تناولنا فيه معايير تقييم الأداء، أما المبحث الثالث فقد

خصصناه للإشارة إلى العلاقة بين التقييم وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: تناولنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة

باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة.

الفصل الأول:

الاطار النظري لمعايير

تقييم الأداء وتحسين

الأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب الإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء الموظفين من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

سنتناول في هذا الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول: عموميات حول الأداء وتقييمه، والمبحث الثاني: معايير تقييم الأداء أما المبحث الثالث: فقد خصصناه للإشارة تحسين الأداء والعلاقة التي تربط بين تقييم الأداء وتحسينه.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء وتقييمه

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع إلى أن الأداء هو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و عناصره وبما سنتطرق اليه من فروع

أولا: تعريف الأداء

باعتبار الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه ونجد من التعاريف ما يلي :

- "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إقتراح عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يعتبر المحيط بأي شكل من الأشكال".¹

كما أن هناك من يرى بأن: "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"²

- كما يعرف الأداء على أنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة لتحقيق هدف أو أهداف محددة".³

عرف الأداء: "بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم إتجاهه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج وهي "العمل".⁴ من خلال هذه التعاريف يمكن أن نصل إلى تعريف شامل للأداء كما يلي: "الأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة".

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص 244.

² - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 209.

³ - حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، ورقلة، الجزائر، 2004، ص 123.

⁴ - Anne marie ,Bruno sire, **Berformance et ressources humaines**, éditions Economica ,Paris ,1996 ,P20.

ثانيا: عناصر (مكونات) الأداء

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي¹ :

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل إن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **نوعية العمل :** وتشمل الدقة، النظام، الإنفاق، التمكين والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل واكتشاف الأخطاء.

- **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله كما أن هناك ثلاثة مكونات للأداء هي الرغبة في العمل (الدافعية) والقدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، فالأداء يعبر بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

وعليه فإن مستوى الأداء سيعكس مدى توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينهم جميعا.

ثالثا: محددات الأداء

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس باليسير نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى والأداء هو نتيجة محصلة بين ثلاث محددات رئيسية وهي²:

- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

¹ - يخلف رايح، نحو تقييم فعال الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس،

2007، ص 3.

² - دراغو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة غيلزان، 2016، ص 72.

- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وإحساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، لأسلوب القيادة، نظام الحوافز.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية التي يعمل بها الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها، وبالتالي فإنه تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.¹

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم أداء الموظفين في أي مؤسسة من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذا المطلب نهدف لتعريف بهذه الوظيفة وإبراز أهميتها وأهدافها وأهم الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، ذلك أنها تجعل الرؤساء يلاحظون أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ومتواصل منتظم مما يمكنهم من تقييمهم بشكل جيد. كما تجعل العاملين يقدمون أفضل مستوى من الأداء مادام هناك من يقوم بتقدير عملهم ومراقبة أدائهم.

وقد تعددت تعاريف تقييم الأداء من قبل الباحثين والكتاب في علم الإدارة:

¹ - إبراهيم محمد محاسنة، إدارة التقييم والأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، طبعة الأولى، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص 113، 114.

التعريف الأول: "تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترتبط هذه الأنماط والمستويات وبالتالي التقييم يعد لتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو التضييق أو محو نقاط الضعف".¹

التعريف الثاني: "هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم، ويحتاج الأمر إذا ان يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".²

التعريف الثالث: "يعرف تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه".³

التعريف الرابع: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجاتهم المالية، أو تدريبهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم".⁴

التعريف الخامس: "يقصد بتقييم الأداء قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".⁵

من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية إدارية مستمرة ومنتظمة يمكن من خلالها تحديد وقياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحددة سلفا، كما يعدد القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة وهو ما يجعلها عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء:⁶

- يعتبر الأساس لعمليات التطوير الإداري من خلال المعلومات الهامة التي تقدمها عن مستوى أداء العاملين؛

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الهندسية، مصر، 2008، ص 284.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص 285.

³ - حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 123.

⁴ - عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 259.

⁵ - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 87.

⁶ - بودراع امنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013، ص 71.

- يعتبر مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين؛
 - يساعد في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار الأفراد ومدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛
 - يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية
- مثل: الترقية، الأجور، التحفيز؛
- دعم إجراءات الترقية وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية؛
 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين الأداء؛
 - يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم؛
 - تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون بأن جهودهم المبذولة في أعمالهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم؛¹
 - رفع الروح المعنوية للعاملين حيث إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء على أساس من العدالة يبعث الثقة في نفوس العاملين.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية إتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهداف محددة مسبقا والتي يمكن تصنيفها إلى :

1- بالنسبة للعاملين:

- تثمين كفاءة العامل في إطار الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وذلك بتحليل الفروقات ومقارنة العوامل التالية: المردودية، المدة، نوعية العمل، معايير العمل، رضا الزبون، احترام التكاليف، مناخ العمل وكذا الصعوبات التي يواجهها العامل أثناء تأديته لمهامه؛²
- التكيف في منصب العمل؛
- معرفة نقاط ضعف العامل من اجل أن يضمن له تطور شخصي على المستوى المهني، التسييري والعلاقاتي؛

- الحصول على تغذية عكسية حول ما ينتظره منه كل من المنظمة والرئيس؛

¹ - جعفر خانو الزبيري، وظائف إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات علمية، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر، العراق، 2018، ص 110.

- سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص موارد بشرية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص

- تحسين العملية الاتصالية لاسيما بين الرئيس والمرؤوسين؛
- استخلاص النتائج فيما يتعلق بالتكوين، طرق العمل، التعويضات، المكافآت، الترقية ومناصب العمل؛

وبصفة عامة فالتقييم يبحث عن تحديد:

- النقائص المهنية.

- نوعية العاملين.

2- بالنسبة للمنظمة وتتمثل فيما يلي:¹

- يزود تقييم الأداء متخذي القرار في المؤسسة بمعلومات على أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض؛

- يفيد تقييم الأداء في تخطيط للموارد البشرية في المؤسسة فهو يشكل أداة مرجعية لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح موارد بشرية أخرى محلها؛

- تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسن علاقات العمل بها، من أجل زيادة الانسجام والترابط بين أفراد المؤسسة؛

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

3- بالنسبة للمديرين:

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء الموضوعية من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية على التقييم الأمثل والموضوعي؛²

- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم؛

- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق

بالمستخدمين؛

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

¹ - المرجع نفسه، ص 27.

² - بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 20.

المطلب الثالث: أهم الطرق المستخدمة في قياس الأداء

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط و استراتيجية عمل جديدة تتناسب ونتائج التقييم ولكن لكل طريقة تقييم مزايا و عيوب تتخللها، لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم تقليل من العيوب وتم تقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية

وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

1- طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما انها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.¹

2- طريقة المقارنة المزدوجة: وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.²

3- طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي حيث تكون ظاهرة كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:³

المجموعة الأولى: مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10% من العاملين.

المجموعة الثانية: مجموعة اقل من المتوسط = 20% من العاملين.

المجموعة الثالثة: مجموعة المتوسطين = 40% من العاملين.

المجموعة الرابعة: مجموعة اعلى من المتوسط = 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة: مجموعة الممتازين = 10% من العاملين.

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 280.

² - عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص 276.

³ - عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية لتسويق والتوريدات، مصر، ص 287، 288.

4- طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي تتطلب العمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة بالكفاءة.¹

ثانيا: الطرق الحديثة

وهناك كذلك عدة طرق حديثة نذكر منها

1- طريقة الأحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في إنجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من ناحية نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.² تتطلب هذه الطريقة من المقيم حفظ سجل لأفراد العاملين، ويخصص لكل فرد صفحة يدون فيها الأحداث والإنجازات المميزة والمخالفات والقصور في الأداء حسب تواريخ حدوثها، ويعتبر هذا قاعدة بيانات وأساس عادل واقعي، لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة عام التي سيقوم أداؤهم خلالها.³

2- الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار الأهم لأهداف المنظمة.

يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ويجب ان تكون هذه الأهداف واقعية ويسهل قياسها.

يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه وتقييمهم لها.

إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.⁴

¹ - المرجع نفسه، ص 289.

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار المجلد لاوي للنشر، الأردن، 1991، ص 57.

³ - إبراهيم نصير محمد الخفاف، توظيف المقربات المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، 2016، ص 162.

⁴ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134.

3- طريقة التقرير المكتوب: هي طريقة يقوم المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف نقاط القوة والضعف التي يتصف بها وإضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن أن يوفرها هذا التقرير إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير وكما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين.¹

4- طريقة الاختيار الإجباري: يتم حصر وجمع عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسّم العبارات إلى مجموعات ثنائية، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في الموظف، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية والمقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة من كل معيار.

تتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحقيق الموضوعية في العدالة القياس، نظراً لأن المقيم لا يعرف عند اختياره مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في صالح الفرد أو لا، كما أنه يجبر المقيم على دراسة أداء وسلوك الفرد بشكل دقيق، وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها مع سلوك وأداء الفرد، إما من حيث المأخذ فتتمثل بصعوبة الاحتفاظ بالأوزان السرية، ويحتاج الأمر إلى مهارة عالية من قبل المقيم التي قد لا تتوفر لدى جميع المقيمين.²

المبحث الثاني: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد التقييم على معايير ومقاييس لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين مع الأداء المتوقع موضوعاً مسبقاً من طرف الإدارة، وتعتمد في وضعها على أسس ومبادئ لتجعل منها أداة فعالة لقياس الأداء الفعلي للموظفين، وفي هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم معايير التقييم أهم أنواعها وخصائصها بالإضافة إلى الشروط الواجب توافرها في هذه المعايير ومتطلبات نجاح عملية التقييم.

المطلب الأول: مفهوم معايير تقييم الأداء و أنواعها

يعتمد التقييم على عدة معايير كل منها يركز على جانب معين

أولاً: مفهوم معايير تقييم الأداء:

المقصود بمعايير تقييم الأداء: "تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم الفرد".³

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 221.

² - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ص 214، 215.

³ - أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

"عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد وتقرن كأساس للحكم عليه، تلك هي محددات الأداء أو معايير الأداء الجيد...، التي يجب تحديدها قبل البدء في عملية التقييم، ذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد عن التحيز"¹.

كما تعرف معايير التقييم على أنها: "الهدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد تعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائي تنتهي عنده جميع مراحل التنفيذ وقد يكون وسطيا يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق"².

ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع أدائهم للعمل، وإخلاصهم للمنظمة.³

وبالتالي فإن المعايير هي وسيلة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع وتكون موضوعة مسبقا قبل عملية التقييم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أنواع معايير تقييم الأداء

ويمكن تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ما يلي:

1- **المعايير الشخصية:** غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء تحقيق الذات والبراعة واللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، مصر، 2000، ص329.

² - حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، طبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2000، ص202.

³ - بويرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص24.

- تفنقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح، كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي.¹
 - 2- **معايير النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون معظم الأحيان، أرقامها مختصرة في وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (للعلماء) في الوظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:²
 - **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة ما كان متوقعا.
 - **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
 - **الجودة:** نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.
 - **الوقت:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.
 - 3- **معايير السلوك:** من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في أداء المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات) وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:³
 - **اتخاذ القرارات:** وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء.
 - **تحديد الأولويات:** وتتمثل في ترتيب العامل الأمور حسب أولوياتها.
 - **التنظيم:** هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟.
 - **التخطيط:** هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ومدى صدق وموضوعية هذه المعلومات؟.
- وهناك من يقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98.

² - بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 24.

³ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 99.

1- المعايير الكمية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

2- المعايير النوعية: ويعني يجب أن يصل أداء الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

3- المعايير الكمية والنوعية: وهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية.

المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها في معايير تقييم الأداء

يشترط في معايير مهما كانت نوعيتها، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء، أن يولي اهتمام لمجموعة من الاعتبارات والشرط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة والفعالية، وهذه الاعتبارات هي كالآتي: ¹

1- التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه النظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز استراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب ان يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

2- الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة "بصلاحية المحتوى"، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب ان يكون معيبا وفاسدا، بمعنى انه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

3- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر ومن شخص لآخر.

4- التمييز: ونعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.

5- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. ²

¹ - يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 25، 26.

² - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 81.

المطلب الثالث: الأخطاء المتعلقة بعملية تقييم الأداء و متطلبات نجاح تقييم الأداء

أولاً: الأخطاء المتعلقة بتقييم الأداء

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلباً على دقة وموضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هي:

-**الميل نحو الوسط في التقييم:** ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

-**خطأ التأثير بالحالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف ان يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا المشرف المقيم عندما يؤثر موظفاً ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

-**خطأ التأثير بالحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وتفاصيل الأداء الماضي ويبقى عالق في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئاً أو ممتازاً مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديراً متحيزاً.¹

- **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، فيميل الرئيس إلى مرؤوس معين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت اجتماعية أو نفسية مثل: العلاقات العائلية، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز معد التقرير وبالتالي عدم الموضوعية.

- **أخطاء التشدد أو اللين:** نجد بعض الرؤساء يعتمدون على أسلوب التساهل مع المرؤوسين في تقييمهم فيعطون تقديرات عالية تفوق مستوى أدائهم وهذا لتجنب المشاكل والخصومات معهم، كما هناك من يستعمل أسلوب التشدد بإعطاء تقديرات ضعيفة للعامل وذلك لأسباب قد يلجا إليها الرئيس قصد مضايقته أو معاقبته لأمر تتعلق بالعمل الذي يؤديه.

- **عدم وضوح معدلات ومعايير الأداء:** إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء الوظيفي هي عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة أو سوء اختيارها، حيث أنها ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع

¹ - عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، ص 292.

الوظائف، وبخاصة الوظائف الاستشارية والإشرافية القيادية فانه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير للجميع أو تقريبا لكل الوظائف.¹

ثانيا: متطلبات نجاح تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية لمشاكل التقييم ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها لتجنب أخطاء التقييم أو التقليل منها وذلك بإتباع النقاط التالية:²

- استخدام المقاييس السلوكية: بدلا من الخصائص والصفات حيث ان الصفات في الغالب ترتبط بالأداء في العمل إضافة إلى كونها مفاهيم عامة لا يمكن تحديدها بدقة فما المقصود مثلا بالولاء، أو الإبداع وغيرها من الصفات؟ إضافة إلى أن الصفات تخضع للإحكام الشخصية إما المقاييس المبنية على الأسس السلوكية فهي في الغالب ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب للقيام بالعمل إضافة إلى أنها مقاييس مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي.

- استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس أداء العاملين بحيث تعطي هذه الطرق نظرة متكاملة عن أداء العاملين من حيث نتائج الأداء والإجراءات أو الطرائق المتبعة من قبلهم، كما و أنها تحدد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء إضافة إلى استخدام نتائجها في عملية التطوير للأفراد والتطوير التنظيمي وكذلك الاستفادة من المعلومات المرجحة في عملية التخطيط للموارد البشرية بأكملها.

- استمرارية التغذية العكسية للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى أدائهم ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة

بعد التقييم حيث يجمع هؤلاء الأفراد العاملين ويوضحوا لهم نتائج التقييم ونقاط القوة والضعف المثبتة عليهم، ويفضل ان يكون ذلك قبل اتخاذ الإجراءات الخاصة بالمكافأة أو العقوبات.

- الاستعانة بأكثر من مقيم واحد، حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلت الأخطاء الناجمة من اللاموضوعية أو التحيز الذاتي، ولذلك يفضل ان تكون هناك لجان تقييمية لكل مجموعة من الأفراد أو مقيمين مختلفين من الداخل ومن الخارج كاستشاريين للقيام بهذه المهمة.³

- تدريب وتهيئة المقيمين لتعريفهم بأهمية هذه العملية والنتائج المترتبة عليها وتقليل أخطاء الهالة والتشدد أو التساهل ويفضل أن يكون التدريب متوصلا بالمدير الذي دخل دورة تدريبية حول هذه العملية من الممكن أن يكرر الدورة في فترة أخرى لتحديد وإثارة المعلومات لديه.

¹ - بخلف رايح، مرجع سابق، ص 67.

² - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 273.

³ - المرجع نفسه، ص 274.

- تحديد وضع نظام للمكافآت والحوافز التشجيعية للمقيمين عندما يثبت بان تقييمهم كان صحيحا ويعكس الواقع الفعلي وذلك لدعمهم وتشجيعهم على أداء عملهم بفعالية وكفاءة.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على إدارة التقييم فهي تلعب دورا كبيرا في فعالية العملية حيث إن تحديد الطرائق المناسبة للتقييم والمعايير لوحدها الأساس في فعالية عملية التقييم ما لم تكن هناك إدارة فاعلة لهذه العملية.

المبحث الثالث: علاقة تقييم الأداء بتحسينه

بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء والتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين، يتم وضع خطة لتحسين هذا الأداء حيث تقوم المؤسسة بالبحث عن إجراءات ووسائل تحسين الأداء وتطويره وذلك بإتباع إجراءات وأساليب مناسبة التي تستطيع من خلالها تحسين أداء الموظفين ويتم التحسين على مستوى صاحب الأداء الموظف، الوظيفة، والبيئة الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء و طرق تحسين الاداء

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

"هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدأ من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".¹

كما يعرف تحسين الأداء بأنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"²

وهي أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة، والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة ويتضمن ذلك:

- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير؛
- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكثف؛
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

¹ - محمد عبد الوهاب حنين، مرجع سابق، ص 58.

² - بودراع امنية، مرجع سابق، ص 86.

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى، أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكملًا لعملهم.

وإذا نظرنا إلى الإدارات التي تكون كل ما يعينها التطوير الدائم، فهي تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم الجديدة و خلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الفكر الجديد ويطبق هذا على المؤسسة ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحسين الأداء.¹

ثانيا: طرق تحسين الأداء

1- تحسين الموظف: يعتبر الموظف العامل الأكثر صعوبة في التغيير، وهناك عدة مداخل يمكن استخدامها للتغيير في هذا العنصر أهمها:

- **التركيز على نواحي القوة:** يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، وأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة ونواحي الضعف حيث تتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف عند أغلب الناس، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عند ما يتم تركيز البحث عن أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب ضعيفة أو جديدة.

- **التركيز على المرغوب:** هناك ارتباط ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وبالتالي يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أدائها، هذا لا يعني أن ينجز العمل ويترك دون أداء لمجرد أن لا احد يرغب في أدائه فالمطلوب هو توفير درجة الانسجام بين الأفراد والإعمال الموكلة لديهم.²

- **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية واهتماماته، حيث انه عندما تتوفر لدى الموظف اهتمامات مهنية قوية يجب الاستفادة منها عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، وتؤدي هذه العملية إلى توفير النفع المتبادل.

وتزيد هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط تحسين الأداء من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة، لكن يجب الإشارة إلى أن الاهتمامات المهنية والأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع

¹ - محمد حنين، مرجع نفسه، ص59.

² - يعجي سعاد، مرجع سابق، ص78.

الوقت، وبالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات والأهداف في خطط التحسين قصيرة الأجل، ومحاولة التعرف على اهتمامات الموظفين وأهدافهم الحاضرة.

2-تحسين الوظيفة: إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف يوفر فرصا جديدة لتحسين الأداء، وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، وإذا إحتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:

- **تحديد المهام الضرورية:** إن نقطة البداية في دراسة تحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

- **تحديد المهام الملائمة:** يجب تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة سلطات الموظف وصلاحيته.

- **تصميم الوظيفة:** إن نتيجة عملية تحليل الوظيفة هو تصميم الوظيفة، والمقصود بتصميم الوظيفة "عملية تحديد مهام وأنشطة الوظيفة الواحدة وتجميعها وفقا لاعتبارات التشابه والارتباط"، ويتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومين أساسيين "توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة"، حيث يتضمن توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد مهام الموظف المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

- **تبادل الوظائف:** تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي، وبالتالي فهو يرفع من المستوى الدافعية لدى العاملين، "يعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفية إلى أخرى لفترة من الوقت". ويعطي هذا الأسلوب إضافة إلى تجديد حماس الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، كما يساعد على اكتساب وتعلم معارف وظيفية جديدة، وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تساوي الوظائف التي يتم تبادلها من حيث درجة التعقيد والصعوبة.¹

3- تحسين الموقف: يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك بأخذ العناصر التالية في الحسبان:

- **تخطيط مكان العمل:** يتم تخطيط مكان العمل بطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع ومحاولة تحسين انسياب الحركة عن طريق ترتيب مكان العمل.

- **إعادة تنظيم جماعة العمل:** وذلك بالنظر إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة العمل، وضوح أو عدم وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، عدد المستويات التنظيمية الموجودة وهل هو مناسب أو لا.

¹ بعجي سعاد، المرجع السابق، ص79.

- توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء العمل: يحتاج كل موظف إلى موارد وأدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به، وبالتالي يجب مراجعة هذه الموارد والتأكد من كفاءتها وملائمتها لأولوية العمل.

- تغيير جداول وبرامج العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازه.

- إعادة النظر في أسلوب الإشراف: يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفويض للسلطات ودرجة الاهتمام بالاتصالات، معايير الأداء التي تم وضعها، المكافآت التي تعطى للموظف.¹

ثالثاً: خطوات تحسين الأداء

إن واحد من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء وتحسينه من خلال إتباع الخطوات التالية:²

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن

الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء، عائد للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وإن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تحديدها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن بين هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل ...

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من المشكلات

ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة

¹ - مرجع نفسه، ص، 80.

² - سهيلة محمود عباس، مرجع سابق، ص158.

المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد مستوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

المطلب الثاني : تأثير التقييم في تحسين الأداء

لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وإن أي سياسة معينة للعاملين يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى ومدى اتساقها معها وإرتباطها وتداخلها فيها، يعتبر تقييم بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة من خلاله أن تحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسباً لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه أم لا والتقييم كذلك يمكن الإدارة أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة أم لا تظهر شيئاً.¹

وتستطيع الإدارة كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وإذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين أم غير ذلك، كما تستدل الإدارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه، وهو ما يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع العمالة وما إذا كانت نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مشبعاً لحاجات الأفراد، وما إذا كان هناك نقص فيه مما يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب منهم.

وبالتالي فإن تحسين أداء الموظف يتطلب معرفة دقيقة بمتطلبات منصب العمل والمتابعة المستمرة لتطور مستوى أداء الموظف عن طريق التقييم.

المطلب الثالث: حل مشكلات تدني الأداء لتحسينه

يقصد بتدني الأداء "تدني الأداء الفعلي بالمقابل مع المستوى المطلوب على شكل مخرجات".² وهناك أسباب عديدة التي تؤدي إلى تدني أداء الفرد أو العاملين والتي يجب أن تعالجها إدارة القوى البشرية، هناك أسباب شخصية (فردية) وأسباب تنظيمية وأسباب فنية ومن هذه الأسباب:

¹ - موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 18، 19.

² - عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، ص 326.

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛
- البيئة الخارجية والتي تشمل الاسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على ادائه الوظيفي؛
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز و المكافآت والاجور والترقية والعلاقات الانسانية وغيرها؛
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الفرد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد؛
- وبمجرد معرفة وتحديد أسباب تدني الأداء، يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المشكلة وحل مشكلات تدني الأداء ومن هذه الإجراءات:
- تنمية القوى البشرية وتدريبها من خلال برامج تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم؛
- إيجاد الدافعية والحوافز لرفع مستوى الإدارة والإنتاجية من خلال نظم الحوافز المالية والمعنوية؛
- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يساعد على الشعور بالمسؤولية والالتزام نحو تحقيق الهدف وزيادة الإنتاجية؛
- إعادة تصميم الوظيفة بشكل يعطي للفرد الإحساس بالمسؤولية من خلال منحه المزيد من الصلاحيات وإعطائه الحق في تقدير كيفية إنجاز العمل المناط به؛
- استخدام ديناميات الجماعة، أي زيادة العمل والتفاعل الجماعي بين العاملين؛
- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بحيث يحدد لكل موظف مجموعة من أهداف يكون مسئولا عن تحقيقها ويحاسب على ذلك؛
- تقييم الأداء الدوري بموضوعية مع مشاركة العاملين فيه بحيث تعالج نقاط القوة والضعف في الأداء بشكل دوري لرفع مستوى الأداء لاحقا؛
- مكافأة الأداء والإنتاج الجيدين للعامل ماليا ومعنويا بشكل دائم ومستمر على ان يرتبط ذلك بتحقيق معدلات عالية من الإنتاجية.¹

¹-مرجع نفسه، ص 327.

خلاصة الفصل

يمكن القول في نهاية هذا الفصل بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بتقييم الأداء، أن تقييم الأداء الوظيفي عملية منتظمة ومستمرة يتم من خلالها الحكم على قدرات وكفاءة الموظفين، كما أن التقييم يعتمد على معايير ومقاييس التي تعتبر ركائز لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين مع الأداء المتوقع موضوعة مسبقا من طرف الإدارة، كل منها يركز على جانب معين يتأثر بها أداء الموظفين، وأيضا هناك عدة طرق تستخدم لتقييم الأداء.

كما أن التقييم يساهم بشكل واضح في اكتشاف نقاط القوة والضعف للموظفين وبالتالي يسمح للإدارة للعمل على تطويرها ومعالجتها للوصول إلى الهدف الأساسي وجوهر العملية وهو تحسين أداء الموظفين. من خلال ما سبق ذكره وبعد التطرق إلى المفاهيم النظرية في الفصل الأول حاولنا في الفصل الموالي الإجابة على التساؤل المطروح وتبيان العلاقة بين تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري لموضوع البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة. إعتدنا في دراستنا على استجواب الموظفين في المؤسسة من خلال إعداد إستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وتم الحصول على إجاباتهم وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS. وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة

أولا: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة ذات طابع عمومي وقائي أنشأت بموجب المرسوم الوزاري رقم: 2007/140 المؤرخ في 19 ماي 2007. المتضمن إنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

وهي مكونة من ثماني عيادات متعددة الخدمات أنجزت بتواريخ مختلفة وكذلك خمسون قاعة علاج موزعة على ثمانية بلديات منها ثلاثة عيادات بها نقاط مناوبة طبية تعمل بنظام 24 سا / 24 سا وقاعتي ولادة بكل من برهوم و أولاد دراج.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية مقرة بالجهة الشرقية لولاية المسيلة، وهي نقطة حدود مع ولايتي سطيف و باتنة. تقوم بالتغطية الصحية لما يفوق 218883 نسمة بكل من دائرتي: مقرة و اولاد دراج. و 08 بلديات:

- بلدية مقرة،
- بلدية برهوم،
- بلدية بلعائبة،
- بلدية عين الخضراء،
- بلدية الداهنة،
- بلدية اولاد دراج،
- بلدية اولاد عدي لقبالة،
- بلدية المعاضيد،

بالإضافة لساكن المناطق المجاورة لولايات سطيف و باتنة و برج بوعريرج.

أما الموظفين بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة فإن عددهم يفوق 523 موظف حسب اخر تعداد لسنة 2019 وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (01) موظفي المؤسسة العمومية لصحة الجوارية

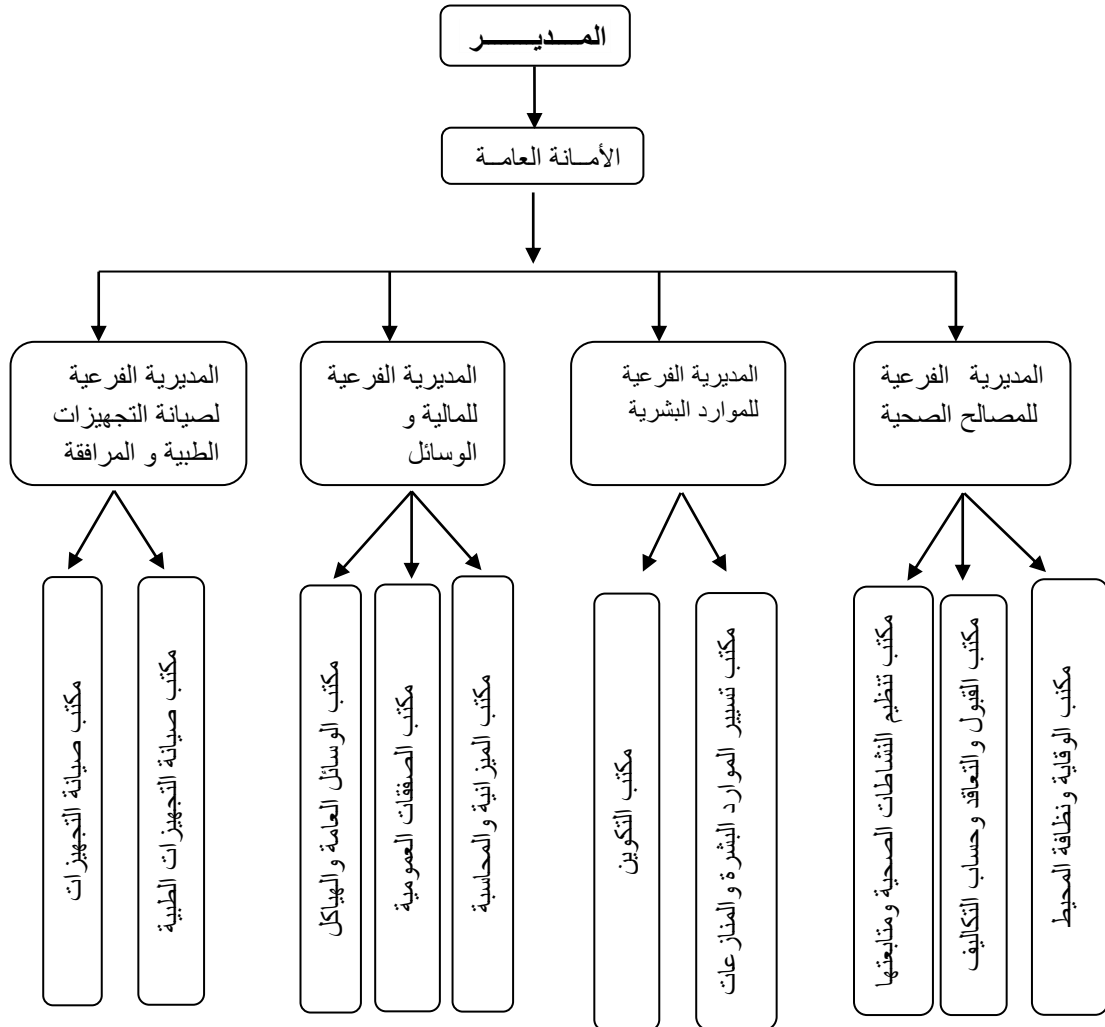
الرقم	الرتبة	العدد
01	الممارسون الإخصائيين	03
02	الاطباء العامون في الصحة العمومية	68
03	جرحوا الاسنان العامون في الصحة العمومية	20
04	الصيدالة العامون في الصحة العمومية	03
05	النفسانيون في الصحة العمومية	03
06	البيولوجيين في الصحة العمومية	02
07	القابلات	10
08	ممرض متخصص للصحة العمومية	44
09	ممرض لصحة العمومية	73
10	ممرض حاصل على شهادة دولة	23
11	ممرض مؤهل	03
12	مساعدو تمريض لصحة العمومية	95
13	الاداريين	41
14	العمال المهنيين	138
	المجموع	523

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسات من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

1-المدير:يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة

العمومية لصحة الجوارية وهو المسؤول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفيذ مداولات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين.

2-الأمانة العامة: يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب الملفات والوثائق، البريد الصادر والوارد، الرد

على المكالمات الهاتفية وتنظيم وبرمجة الاجتماعات.

3-المديرية الفرعية للموارد البشرية: تسيير حركة التوظيف (توظيف، مسابقات، تعيين، نقل،

استقالة، تقاعد، الرقابة المالية، القوائم الاسمية).

تسجيل البريد الصادر والوارد، المراسلات الخارجية و الاستدعاءات.

تسيير العطل السنوية (العطل التعويضية ورخص الغياب)، العقوبات (الاستجابات، الخصومات،

الإنذارات، التنبيهات).

مكتب التكوين: من ابرز مهامه إعداد مخطط التكوين السنوي وذكر كل الرتب التي تم إجراء التكوين

فيها خلال السنة.

4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

-مكتب الصفقات العمومية: يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها

من اجل تمويل المؤسسة بالمواد والعتاد الضروري.

-مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية عن نفقات المؤسسات

العمومية للصحة الجوارية، وهي نفقات العمال، نفقات لعتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين،

نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

مكتب الوسائل العامة والهياكل: تسجيل وجرّد العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة

الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير والتصديق عليها وتحويلها إلى المصالح المعنية لتسديد المبالغ.

5-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

-مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها: يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي

الاستشفائي.

-مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف: يقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات والاختبارات

المهنية والمسابقات

على أساس الشهادات، بالإضافة إلى ذلك يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية.

-مكتب الوقاية ونظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية، والنظافة والصحة، ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

6-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة: وتتكون من مكتبين:

-مكتب صيانة التجهيزات الطبية: من بين مهامه صيانة الأجهزة وصيانة مبنى المؤسسة العمومية لصحة الجوارية.

-مكتب التجهيزات المرافقة: ضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة النظافة، الإثاث....

ثالثا: أهداف المؤسسة العمومية لصحة الجوارية

تتمثل مهام المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

-ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

-ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

المطلب الثاني: الاطار المنهجي

اولا: منهج الدراسة

بما أن بحثنا يندرج ضمن بحوث العلوم الإقتصادية ، ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة إعتدنا المنهج الوصفي لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة وتستهدف هذه الدراسة عينة من الموظفين بالمؤسسة. وقد بلغ تعداد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة 523 موظف إلى غاية إجراء الدراسة الميدانية ينتمون إلى فئات وظيفية مختلفة، موزعين على 08 بلديات و 02 الدوائر، وتكونت عينة الدراسة من 80 موظف يمثلون مختلف الفئات الوظيفية لمجتمع الدراسة.

ثالثاً: أدوات الدراسة

إعتمدنا في دراستنا بشكل رئيسي على أداة الإستبيان، من أجل إختبار فرضيات البحث، حيث تم تصميمها بما يتلاءم وأهداف البحث، وقد استعانت الطالبة في تصميمها للإستبيان بالمعلومات الواردة في الإطار النظري والمعلومات الواردة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

المطلب الثالث: الأدوات المعتمدة في جمع البيانات

أولاً: جمع بيانات الدراسة

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام SPSS والإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

-البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطار النظري للبحث، وذلك بالإعتماد على ما ورد في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة

1- تصميم استمارة الإستبيان:

تم تصميم استمارة الإستبيان بما يتلاءم وأهداف البحث، وقد استعانت الطالبة في تصميمها للأداة وصياغة الأسئلة بالإعتماد على المعلومات الواردة في الإطار النظري والمعلومات الواردة في استمارات الإستبيان في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث

2- أقسام استمارة الإستبيان:

تكونت استمارة الإستبيان المستخدمة في هذا البحث من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والخبرة المهنية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 25 عبارة موزعة على ثلاث أجزاء.

الجزء الأول: خاص بتقييم الأداء الوظيفي ويحتوي على 9 عبارات.

الجزء الثاني: خاص بمعايير تقييم الأداء الوظيفي ويحتوي على 8 عبارات.

الجزء الثالث: خاص بنتائج تقييم الأداء الوظيفي ويحتوي على 8 عبارات.

تمت صياغة الأسئلة بالإعتماد على ما تم عرضه من الاطار النظري والدراسات السابقة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لعبارات الإستبيان والذي يتكون من خمس اقتراحات للإجابة وهي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): درجة الموافقة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المعامل	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة

ثالثا: صدق الاستبانة

1-الصدق الظاهري:

صممت الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على المحكمين للوصول إلى الصدق الظاهري ولقد تناولت آراء المحكمين بعض النصائح حول تقليص أو حذف بعض العبارات وتمت ملاحظات حول تعديل صياغة بعض العبارات واقتراح بعض العبارات وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين ونصائحهم وبناء عليها قمنا بتعديل الإستبيان.

2-الثبات الداخلي

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الإستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (03): معامل ألفا - كرونباخ لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
تقييم الأداء	0.78
معايير تقييم الأداء	0.81
نتائج تقييم الأداء	0.85

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.78) كأدنى قيمة، و(0.85) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الإستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

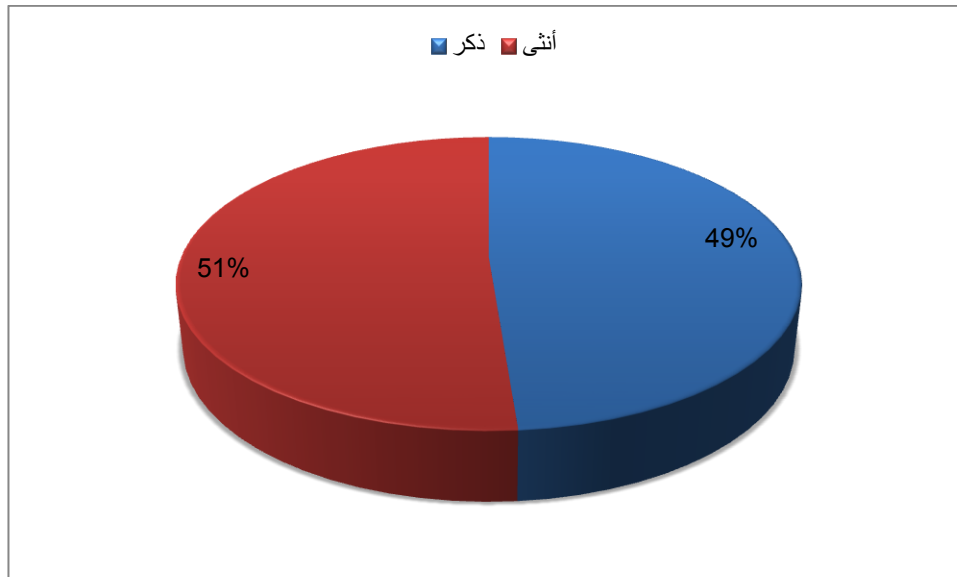
أولاً: الجنس

الجدول رقم(04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس .

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	39	48.8%
أنثى	41	51.3%
الإجمالي	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (02) : التمثيل النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (02) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 39 ذكر بنسبة 48.8%، في حين نلاحظ أن

عدد الإناث قدر بـ 41 فرد بنسبة قدرت بـ 51.3% وهم الأعلى نسبة، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاع الخدمات على عكس قطاع الصناعة.

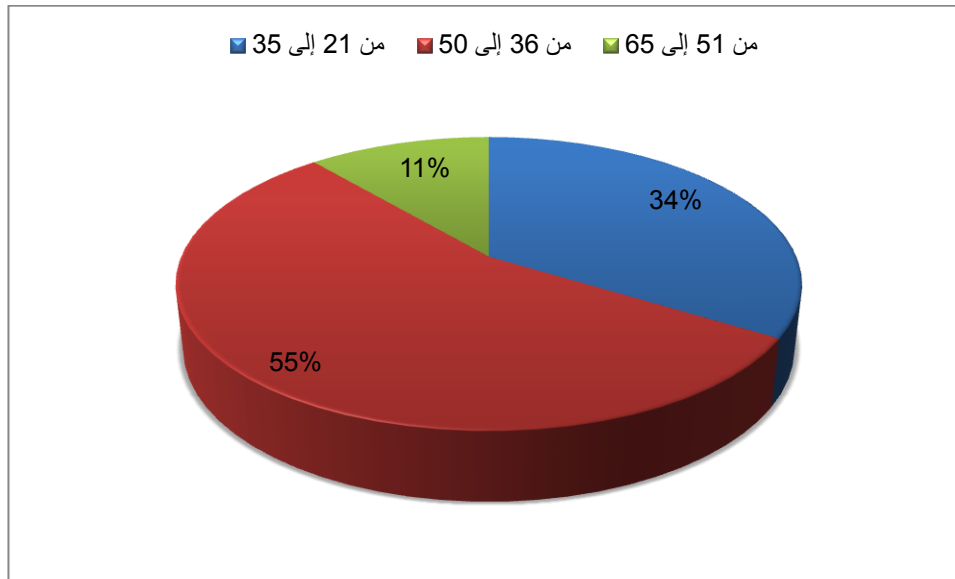
ثانيا: العمر

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 21 إلى 35 سنة	27	33.8%
من 36 إلى 50 سنة	44	55%
من 51 إلى 65 سنة	9	11.3%
الإجمالي	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (03) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 80 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 21 إلى 35 سنة قدر بـ 27 فرد بنسبة 33.8%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 50 سنة قدر بـ 44 فرد أي ما نسبته 55%، وأخيرا الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 51 إلى 65 سنة والمقدر عددهم بـ 09 فرد بنسبة مئوية بلغت 11.3%.

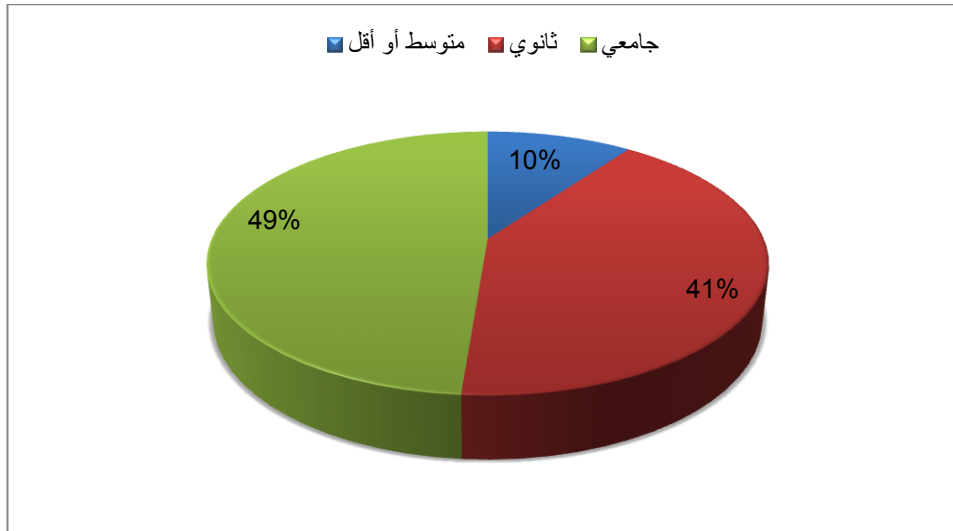
ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10%	8	متوسط أو أقل
41.3%	33	ثانوي
48.8%	39	جامعي
%100	80	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي متوسط أو أقل قدر بـ 08 أفراد بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر بـ 33 فرد أي ما نسبته 41.3%، وأخيراً الأفراد ذوي المستوى التعليمي جامعي والمقدر عددهم بـ 39 فرد بنسبة مئوية بلغت 48.8% وهم الأعلى نسبة، وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة كونها مؤسسة عمومية صحية ذات طابع خدمي.

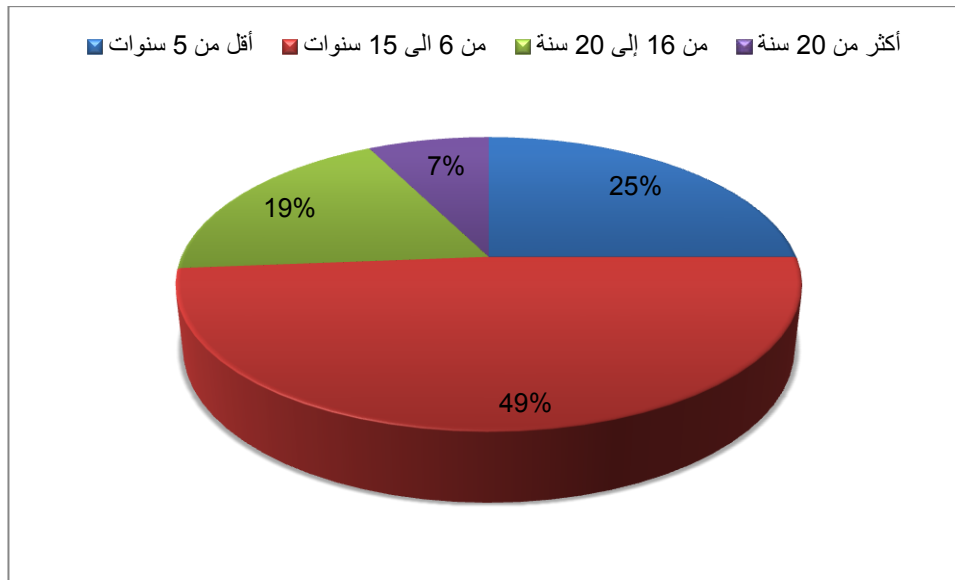
رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	25%
من 5 إلى 15 سنوات	39	48.8%
من 16 إلى 20 سنة	15	18.8%
أكثر من 20 سنة	6	7.5%
الإجمالي	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مدة الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 20 فرد بنسبة 25 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مدة الخدمة لديهم تتراوح ما بين 06 إلى 15 سنة قدر بـ 39 فرد أي ما نسبته 48.8 % وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 16 إلى 20 سنة فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة 18.8 % وأخيراً الأفراد الذين تفوق مدة الخدمة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم 06 أفراد بنسبة 7.5 %.

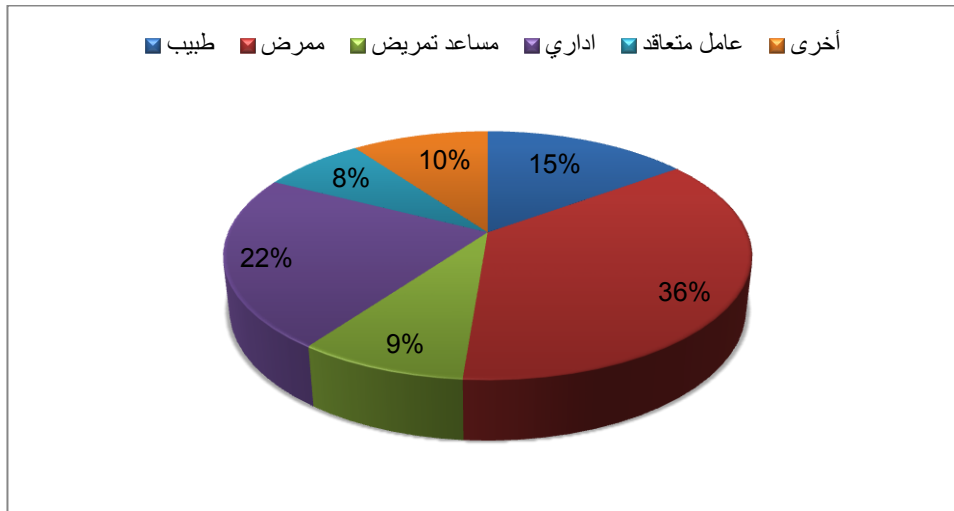
خامسا: متغير الوظيفة

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
طبيب	12	15%
ممرض	29	36.3%
مساعد تمريض	7	8.8%
إداري	18	22.5%
عامل متعاقد	6	7.5%
أخرى	8	10%
الإجمالي	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرد، نلاحظ أن عدد الأطباء قدر بـ 12 فرد بنسبة 15 %، في حين نلاحظ أن عدد الممرضين قدر بـ 29 فرد بنسبة 36.3 % وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد مساعدي التمريض قدر بـ 7 فرد بنسبة 8.8 %، أما عدد الإداريين فقد بـ 18 فرد أي بنسبة 22.5 %، في حين نلاحظ أن عدد المتقاعدين قدر بـ 6 أفراد بنسبة 7.5 %، وأخيراً عمال يشغلون بمناصب أخرى والمقدر عددهم 8 أفراد بنسبة بلغت 10%.

المطلب الثاني: تحليل وعرض بيانات محاور الاستبانة

من خلال هذا المطلب تم تحليل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال تحليل وعرض بيانات محور تقييم الأداء وتحليل وعرض بيانات معايير تقييم الأداء، بالإضافة إلى محور تقييم الأداء وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحليل وعرض بيانات محور تقييم الأداء

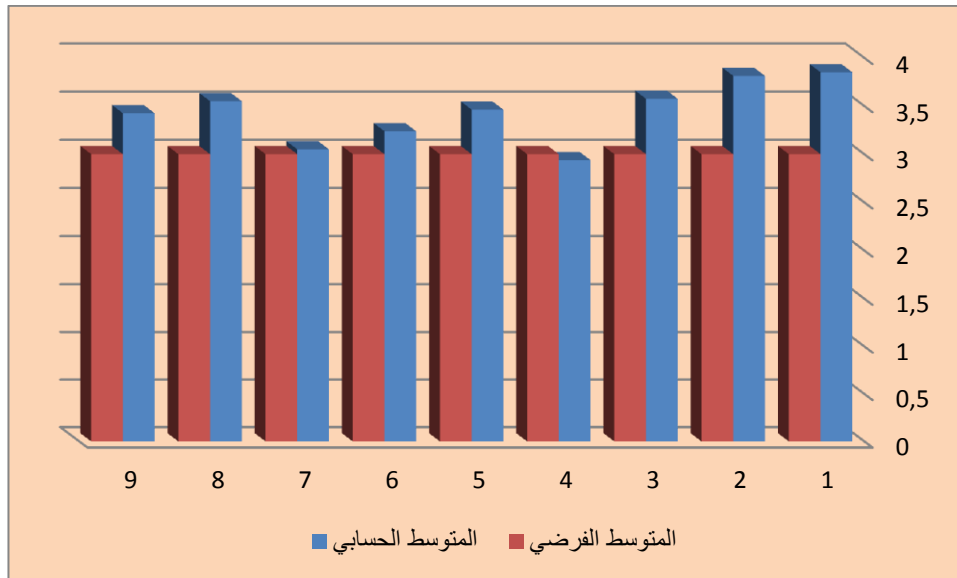
جدول رقم (09): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات محور تقييم الأداء

الرقم في الإستان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Tقيمة	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
01	تولي المؤسسة اهتمام كبير لعملية تقييم الاداء	3.8500	0.74799	10.164	0.000	1	مرتفعة
02	تسيير عملية التقييم في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم	3.8125	0.79705	9.118	0.000	2	مرتفعة
03	تتم عملة التقييم بملاحظة اداء الموظفين اثناء فترة التقييم	3.5750	0.88267	5.827	0.000	3	مرتفعة
04	توضيح يتم اهية عملية التقييم للموظفين	2.9375	0.81666	0.685	0.496	9	متوسطة
05	يدرك الموظف اهداف عملية التقييم	3.4625	0.84109	4.918	0.000	5	مرتفعة
06	يتم تغيير وتطوير اساليب تقييم الاداء الوظيفي باستمرار	3.2375	0.81511	2.606	0.011	7	مرتفعة
07	يحق للموظف الاطلاع على نتائج تقييم أدائه	3.0500	1.05423	0.424	0.673	8	متوسطة
08	يملك الموظف الحق في تقديم طعن على نتائج تقييم ادائه	3.5500	1.05423	4.666	0.000	4	مرتفعة
09	يقوم رئيس المصلحة ببيقيم اداء الموظفين بوضوعية ودون تحيز	3.4250	0.93829	4.051	0.000	6	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

شكل رقم (07): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرد على محور تقييم الأداء جاءت حسب الترتيب التالي " تولي المؤسسة اهتمام كبير لعملية تقييم الأداء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85، تليها في المرتبة الثانية " تسير عملية تقييم الأداء في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.81، أما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " تتم عملية التقييم بملاحظة أداء الموظفين طوال فترة التقييم " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.57، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " يملك الموظف حق تقديم طعن على نتائج تقييم أدائه " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.55. أما المرتبة الخامسة فقد عادة لعبارة " يدرك الموظف أهداف عملية التقييم " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.46، و المرتبة السادسة لعبارة " يقوم رئيس المصلحة بتقييم أداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.42، في حين عادة المرتبة السابعة لعبارة " يتم تغيير وتطوير اساليب تقييم الأداء الوظيفي باستمرار " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.23، أما المرتبة الثامنة فقد عادة لـ " يحق للموظف الاطلاع على نتائج تقييم أدائه " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.05، واخيراً عبارة " يتم توضيح أهمية عملية تقييم للموظفين " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.93، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة مرتفعة وباتجاه البديل "موافق بشدة وموافق " كما انا جميع قيم إختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء العبارتين التاسعة والثامنة بدرجة متوسطة وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

نستنتج من خلال ما سبق أن تقييم الأداء جاء مرتفعاً وان المؤسسة تولي اهتمام كبير لعملية تقييم الأداء كما أن عملية تقييم الأداء تسير بشكل دوري ومنتظم، والموظفون يدركون الهدف من عملية التقييم، كما انها تفتح المجال للعاملين لمعرفة نتائجهم، وتمنحهم حق تقديم طعن ومناقشة نتائج تقييمهم.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

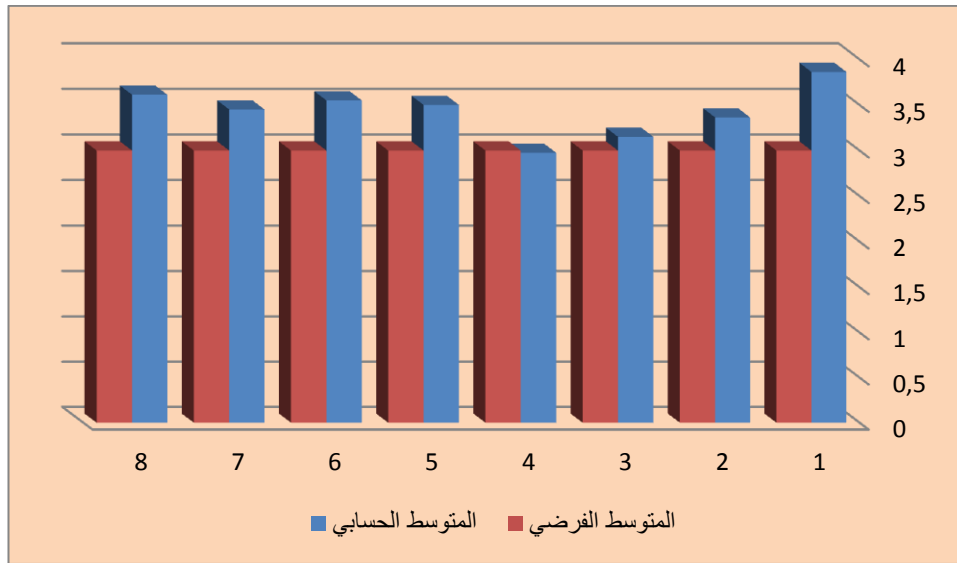
جدول رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور معايير تقييم الأداء

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
01	تستخدم ادارة مؤسستكم معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة	3.8625	0.83808	9.205	0.000	1	مرتفعة
02	تستخدم المؤسسة معايير تقييم أداء كافية	3.3625	0.81511	3.978	.000	6	مرتفعة
03	معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس اداء الموظف بشكل فعال	3.1500	0.95599	1.403	0.164	7	متوسطة
04	يتم اعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم قبل بدا عملية التقييم.	2.9750	0.88554	0.253	0.801	8	متوسطة
05	تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين	3.5000	0.87149	5.132	0.000	4	مرتفعة
06	ترتكز معايير التقييم على نواتج العمل و أهدافه	3.5500	0.89866	5.474	0.000	3	مرتفعة
07	تتسم المعايير بالثبات وعدم التغيير	3.4500	0.82523	4.877	0.000	5	مرتفعة
08	يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير أثناء عملية التقييم	3.6125	0.84933	6.450	0.000	2	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

شكل رقم (08): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور معايير تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرد على محور أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في الشركات جاءت حسب الترتيب التالي " تستخدم ادارة مؤسستكم معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86، تليها في المرتبة الثانية " يتم فعلاً الالتزام بتطبيق هذه المعايير أثناء عملية التقييم " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.55، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.50 . اما المرتبة الخامسة فقد عادة لعبارة " تتسم المعايير بالثبات وعدم التغيير " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.45، والمرتبة السادسة لعبارة " تستخدم المؤسسة معايير تقييم أداء كافية " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.36، في حين عادة المرتبة السابعة لعبارة " معايير الأداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس اداء الموظف بشكل فعال " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.15، واخيراً المرتبة الثامنة فقد عادة لـ " يتم اعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم قبل بدا عملية التقييم. " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.97، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة مرتفعة وباتجاه البديل "موافق بشدة وموافق" كما انا جميع قيم إختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء العبارة السابعة والثامنة بدرجة متوسطة وغير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المعايير الواضحة في تقييم الأداء كما أنه يتم الالتزام والاعتماد عليها في عملية التقييم، تركز هذه المعايير على نواتج العمل وأهدافه.

ثالثاً: نتائج تقييم الأداء

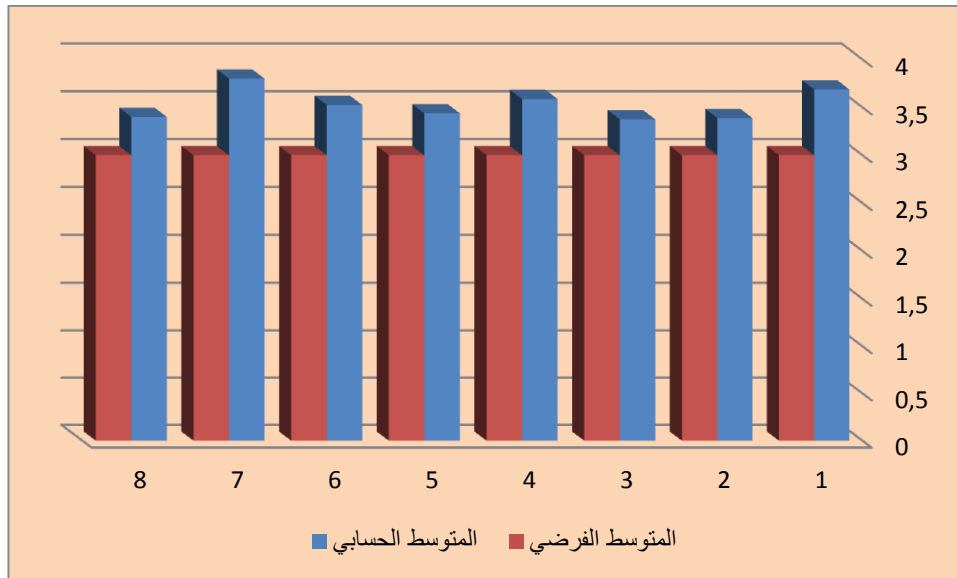
جدول رقم (11): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على محور نتائج تقييم الأداء

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
01	تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال	3.6875	0.96251	6.389	.000	2	مرتفعة
02	تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل	3.3875	0.83429	4.154	.000	7	مرتفعة
03	تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى كالتوظيف، التدريب، التحفيز	3.3750	0.78555	4.270	.000	8	مرتفعة
04	تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين	3.5875	0.75797	6.933	.000	3	مرتفعة
05	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية في المنصب	3.4375	0.85453	4.579	.000	5	مرتفعة
06	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم	3.5250	0.77908	6.027	.000	4	مرتفعة
07	يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج التقييم	3.8000	0.87728	8.156	.000	1	مرتفعة
08	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	3.4000	0.96259	3.717	.000	6	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

شكل رقم (09): يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور نتائج تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرد على محور أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في الشركات جاءت حسب الترتيب التالي " يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج التقييم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80، تليها في المرتبة الثانية " تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.36، أما المرتبة الثالثة فقد عادة لـ " تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.58، في حين عادة المرتبة الرابعة لـ " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.52. أما المرتبة الخامسة فقد عادة لعبارة " يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية في المنصب " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.43، والمرتبة السادسة لعبارة " تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه " بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.40، في حين عادة المرتبة السابعة لعبارة " تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.38، وأخيراً عبارة " تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى كالتوظيف، التدريب، التحفيز " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة مرتفعة وبتجاه البديل "موافق بشدة و موافق" كما انا جميع قيم إختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

نستنتج من خلال ما سبق أن نتائج تقييم الأداء معتمدة وانه يتم منح الحوافز للموظفين بناء عليها كما ان عملية التقييم تساعد في تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين، بالإضافة إلى دورها في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : تقييم الأداء

لإجراء إختبار T-Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

1- H_0 : لا يحظى تقييم الاداء بالمتابعة حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

2- H_1 : : تقييم الأداء لابد أن يحظى بالمتابعة حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة منه.

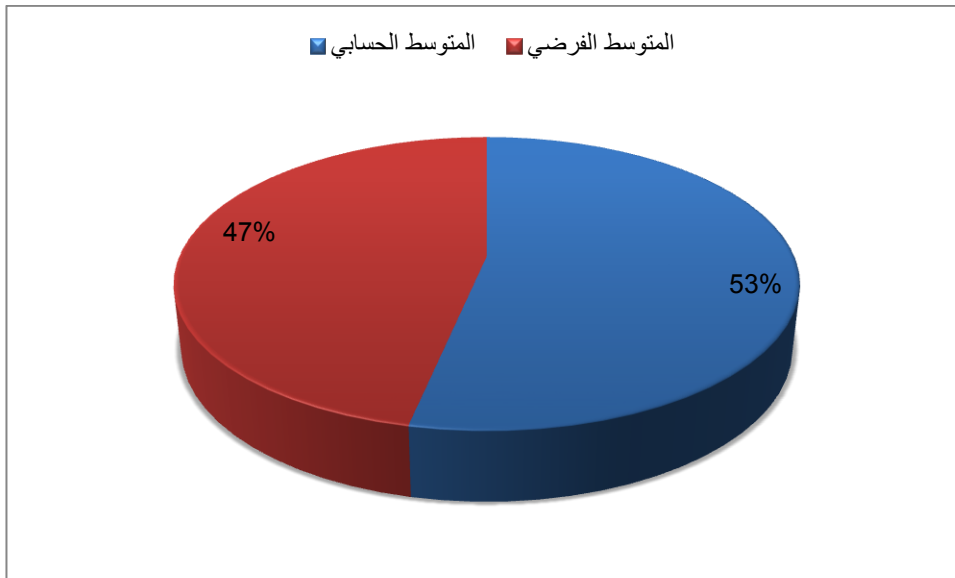
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (12) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تقييم الأداء								
المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	08	4.15	0.43	0.31	3.43	09	تقييم الأداء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (10): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تقييم

الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (12) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لمحور تقييم الأداء والذي بلغ 3.43 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 4.15، "أي أن الفرق لصالح المتوسط الحسابي" وهي قيمة موجبة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة " H_1 " يحظى تقييم الأداء بالمتابعة ويحقق الأهداف المرجوة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الثانية : معايير تقييم الأداء

لإجراء إختبار T-Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : عدم الالتزام بتطبيق معايير صحيحة وموضوعية في عملية تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين أداء هذه العملية، والحصول على نتائج صادقة.

$H_1 - 3$: الالتزام بتطبيق معايير صحيحة وموضوعية في عملية تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين أداء هذه العملية، والحصول على نتائج صادقة.

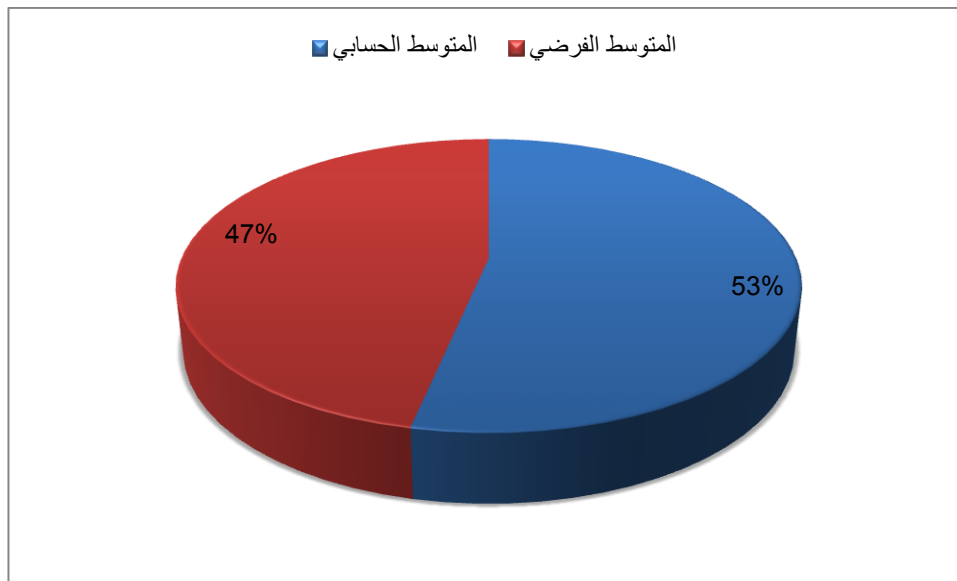
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور معايير تقييم الأداء

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	07	4.44	0.43	0.27	3.43	08	معايير تقييم الأداء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (11): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور معايير تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (13) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لمحور معايير تقييم الأداء والذي بلغ 3.43 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 4.44 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي" ودالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة " H_1 " يوجد التزام بتطبيق معايير صحيحة وموضوعية في عملية تقييم الأداء"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الثالثة : حول نتائج تقييم الأداء

لإجراء إختبار T – Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : عدم سير عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي الى تحسين أداء الموظفين.

$H_1 - 4$: سير عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

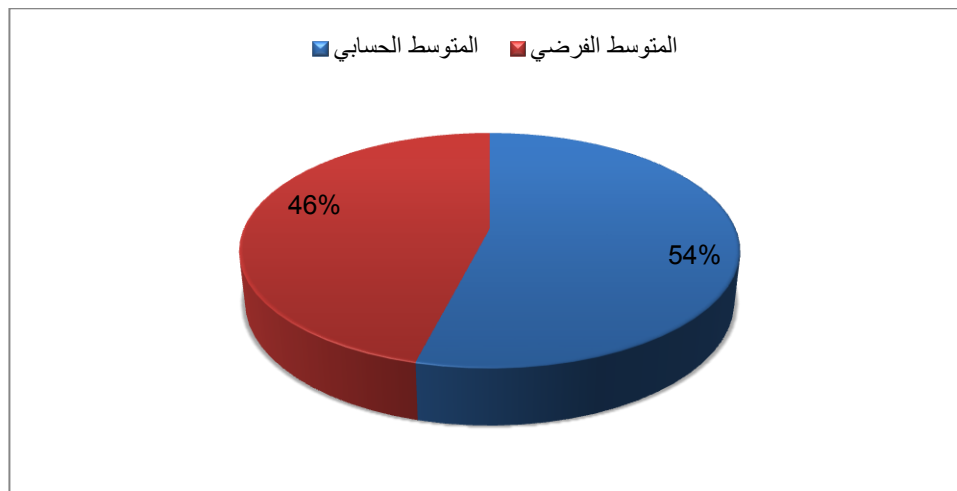
و النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (14) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور نتائج تقييم الأداء								
المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	07	9.51	0.52	0.15	3.52	08	نتائج تقييم الأداء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (11): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور نتائج

تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (14) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لمحور نتائج تقييم الأداء والذي بلغ 3.52 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 9.51 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي" ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة " H_1 " تسير عملية تقييم الأداء بطريقة جيدة مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بإجراءات الدراسة الميدانية التي تمكنا من خلالها من إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة باستخدام أداة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (80) مفردة، تمثل نسبة 15،29 من مجتمع الدراسة، وبالإعتماد على مخرجات وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS قمنا بعرض وتحليل إختبار الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث حيث تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات، وأنه توجد علاقة بين تقييم الأداء وتحسين الأداء الوظيفي.

الخاتمة

تعتبر اشكالية تقييم الأداء من اصعب الإختبارات التي تواجه المؤسسة والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، لما للتقييم من أهمية كبيرة في المؤسسات والإدارات لان نجاحها هذه الاخيرة مرتبط بكفاءة وفعالية موظفيها، كون التقييم يساهم بشكل واضح في اكتشاف نقاط القوة والضعف للموظفين، وبالتالي يسمح للإدارة على العمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من خلال تحديد إحتياجاتهم للتكوين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وفي الأخير الوصول إلى الهدف الأساسي وجوهر العملية وهو تحسين الأداء الوظيفي.

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة وبالإطلاع العلمي والعملية التوصل الى تأثير معايير التقييم على تحسين الأداء الوظيفي ومن خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم الأداء ومعايير التقييم وصولا إلى تحسين الأداء الوظيفي ان التقييم من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة المؤسسة ويساهم بشكل كبير في تصحيح النقائص ورسم المسار المهني.

أما تطبيقيا فقد تم من خلال الدراسة الميدانية التوصل إلى النتائج التالية:

✓ تولي المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمقرة اهتمام كبير لعملية التقييم كما أن عملية التقييم تسيير بشكل دوري ومنظم.

✓ يتم إتباع معايير واضحة ومفهومة في عملية التقييم.

✓ يدرك الموظف الهدف من عملية التقييم ومن حقه تقديم طعن على نتائج تقييم أدائه.

✓ تساهم عملية التقييم في اكتشاف الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال و بالتالي تصحيحها والرفع من كفاءة الموظفين

✓ عدم إتباع أساليب حديثة في تقييم الأداء.

✓ عدم إشراك العاملين في وضع معايير التقييم .

✓ يتقاضى الموظفون في المؤسسة حوافز دورية، إلا أن هذه الحوافز لا تتناسب مع المجهود الذي يبذلونه في اغلب الأحيان.

✓ إن إدارة المؤسسة لا تقوم بتوضيح أهمية عملية التقييم للموظفين، وهذا ما يجعلهم غير مدركين

لأهمية العملية التقييمية والفوائد التي تحققها للمؤسسة والموظفين فيها

التوصيات:

- وبناء على النتائج المتوصل إليها فإننا نقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة عملية تقييم الأداء وبالتالي رفع وزيادة فعالية الموظفين ككل في المؤسسة ويمكن إجمالها في ما يلي:
- ✓ تطوير وتحديث أساليب تقييم الأداء دوريا والاستفادة من الخبرات والأساليب الحديثة، وهذا ما ينعكس على كفاءة هذه العملية.
 - ✓ إشراك الموظفين في وضع معايير التقييم، وذلك مما يعطيها شرعية أكثر ومصادقية أكثر، مما يعزز التزام العاملين بها وقبولهم بنتائجها لإحساسهم بأنهم شركاء في وضعها وصياغتها.
 - ✓ رفع مستوى الوعي للموظفين بأهمية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقتها بالترقيات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية.
 - ✓ على المشرفين القائمين على عملية التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من الموظفين.
 - ✓ لابد من تنويع معايير تقييم الأداء بين المعايير الكمية التي تعتمد على ناتج العمل وكذا المعايير السلوكية التي تتعلق بسلوك العامل وعلاقته مع الآخرين من زملاء ورؤساء ومرؤوسين حتى يكون التقييم ذو أبعاد مختلفة وأكثر كفاءة.

آفاق الدراسة:

- حيث يمكن أن نشير الى أن هذه الدراسة يمكن ان تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع مستقبلية، لذلك نود الإشارة الى آفاق أخرى لهذه الدراسة
- أثر معايير التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - اثر معايير التقييم في منح الحوافز.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم محمد محاسنة، إدارة التقييم والأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
2. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الهندسية، مصر، 2008.
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
4. احمد ماهر، الاختبارات واستخدمتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الطبعة الثالثة، وائل لنشر، عمان، الأردن، 2009.
5. جعفر خانو الزبياري، وظائف ادارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار المناهج للنشر، العراق، 2018.
6. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2000.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
9. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
10. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة المواد البشرية، الطبعة الثالثة، وائل لنشر، عمان، الاردن، 2009.
11. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية لتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
12. عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل لنشر، الأردن، 2008.
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، مصر، 2000.
14. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 2013.
15. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

16. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.
17. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
18. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي لنشر، الاردن، 1991.
19. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء لطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

ثانيا: المذكرات

1. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
2. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012 .
3. بودراع امنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013.
4. دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة غليزان، 2016.
5. سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2012.
6. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، مذكرة لنيل درجة دكتوراة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009.
7. موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
8. يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007.

ثالثًا: المقالات والمجلات

1. إبراهيم نصير محمد الخفاف، توظيف المقريبات المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 94، 2016.

رابعًا: المراجع الأجنبية

1. Anne marie , Bruno sire , **Berformance et ressources humaines** ,éditions Economica ,Paris ,1996.

الملحق رقم 01 قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الجامعة
01	حوحو مصطفى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة
02	بركاتي حسين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة
03	عسلي نور الدين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة
04	بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة

الملحق رقم 02 الإستبيان في صورته النهائية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

اخي الفاضل/اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام بإجراء دراسة بعنوان "اثر معايير التقييم في تحسين الأداء الوظيفي" وذلك لاستكمال الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير، تخصص: "إدارة أعمال" بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل للإجابة على هذه الاستمارة، وذلك بقراءة جميع العبارات الموضحة بدقة وموضوعية، علماً ان ما ستدلي به من معلومات سوف لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفقط.

وشكراً

اعداد الطالبة

بوترعة امال

السنة الدراسية: 2018-2019

ملاحظة: توضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ من 21 إلى 35 ☐ من 36 إلى 50 ☐ من 51 إلى 65
- 2- المستوى التعليمي: ☐ متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 3- الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنوات ☐ من 16 إلى 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنوات
- 4- المنصب الوظيفي: ☐ طبيب ☐ ممرض ☐ مساعد تمريض ☐ إداري ☐ عامل متعاقد ☐ أخرى

المحور الثاني: تقييم الأداء

الرقم	العبارة/ درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تولي المؤسسة اهتمام كبير لعملية تقييم أداء الموظفين					
02	تسيير عملية تقييم الأداء في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم					
03	تتم ملاحظة أداء الموظفين طوال فترة التقييم					
04	يتم توضيح أهمية عملية التقييم للموظفين					
05	يدرك الموظف أهداف عملية التقييم					
06	يتم تغيير وتطوير أساليب تقييم الأداء الوظيفي باستمرار					
07	يحق للموظف الاطلاع على نتائج تقييم أدائه					
08	يملك الموظف حق تقديم طعن في نتائج تقييم أدائه					
09	يقوم رئيس المصلحة بتقييم أداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز					

المحور الثاني: معايير تقييم الأداء

الرقم	العبرة/ درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تستخدم إدارة مؤسستكم معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة.					
02	تستخدم المؤسسة معايير تقييم أداء كافية.					
03	تستخدم المؤسسة معايير تقييم أداء قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.					
04	يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم قبل بدا عملية التقييم.					
05	تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين.					
06	تركز معايير التقييم على نواتج العمل وأهدافه.					
07	تنسم المعايير بالثبات وعدم التغيير.					
08	يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير أثناء عملية التقييم.					

المحور الثالث: نتائج تقييم الأداء

الرقم	العبرة/ درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على الأخطاء الناتجة أثناء تأدية الأعمال.					
02	تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل.					
03	تستخدم نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية الأخرى (كالوظيف، التدريب، التحفيز...).					
04	تساعد عملية التقييم في تحديد إحتياجات المؤسسة من الموظفين.					
05	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية في المنصب.					
06	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم.					
07	يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج التقييم.					
08	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها الموظفون مع المجهود الذي يبذلونه.					

الملحق 03 مخرجات spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	39	48.8	48.8	48.8
Valid أنثى	41	51.3	51.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 21 الى 35 سنة	27	33.8	33.8	33.8
Valid من 36 الى 50 سنة	44	55.0	55.0	88.8
من 51 الى 65 سنة	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط أول أقل	8	10.0	10.0	10.0
Valid ثانوي	33	41.3	41.3	51.3
جامعي	39	48.8	48.8	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	20	25.0	25.0	25.0
من 6 الى 15 سنة	39	48.8	48.8	73.8
Valid من 16 الى 20 سنة	15	18.8	18.8	92.5
أكثر من 20 سنة	6	7.5	7.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
طبيب	12	15.0	15.0	15.0
ممرض	29	36.3	36.3	51.3
مساعد تمريض	7	8.8	8.8	60.0
Valid اداري	18	22.5	22.5	82.5
عامل متعاقد	6	7.5	7.5	90.0
أخرى	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تولي المؤسسة اهتمام كبير لعملية تقييم الاداء	80	3.8500	.74799	.08363
تسيير عملية تقييم الاداء في المؤسسة بشكل دوري و منتظم	80	3.8125	.79705	.08911
تتم عملية التقييم بملاحظة اداء الموظفين طوال فترة التقييم	80	3.5750	.88267	.09869
يتم توضيح أهمية عملية تقييم للموظفين	80	2.9375	.81666	.09131
يدرك الموظف أهداف عملية التقييم	80	3.4625	.84109	.09404
يتم تغيير وتطوير اساليب تقييم الاداء الوظيفي باستمرار	80	3.2375	.81511	.09113
يحق للموظف الاطلاع على نتائج تقييم ادائه	80	3.0500	1.05423	.11787
يملك الموظف حق تقديم طعن على نتائج تقييم ادائه	80	3.5500	1.05423	.11787
يقوم رئيس المصلحة بتقييم اداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز	80	3.4250	.93829	.10490

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تولي المؤسسة اهتمام كبير لعملية تقييم الاداء	10.164	79	.000	.85000	.6835	1.0165
تسير عملية تقييم الاداء في المؤسسة بشكل دوري و منتظم	9.118	79	.000	.81250	.6351	.9899
تتم عملية التقييم بملاحظة اداء الموظفين طوال فترة التقييم	5.827	79	.000	.57500	.3786	.7714
يتم توضيح أهمية عملية تقييم للموظفين	-.685-	79	.496	-.06250-	-.2442-	.1192
يدرك الموظف أهداف عملية التقييم	4.918	79	.000	.46250	.2753	.6497
يتم تغيير وتطوير اساليب تقييم الاداء الوظيفي باستمرار	2.606	79	.011	.23750	.0561	.4189
يحق للموظف الاطلاع على نتائج تقييم ادائه	.424	79	.673	.05000	-.1846-	.2846
يملك الموظف حق تقديم طعن على نتائج تقييم ادائه	4.666	79	.000	.55000	.3154	.7846
يقوم رئيس المصلحة بتقييم اداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز	4.051	79	.000	.42500	.2162	.6338

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تستخدم ادارة مؤسستكم معايير تقييم الاداء واضحة ومفهومة	80	3.8625	.83808	.09370
تستخدم المؤسسة معايير تقييم أداء كافية	80	3.3625	.81511	.09113
معايير الاداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس اداء الموظف بشكل فعال	80	3.1500	.95599	.10688
يتم اعلام الموظفين بمعايير الاداء المطلوبة منهم قبل بدا عملية التقييم.	80	2.9750	.88554	.09901
تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين	80	3.5000	.87149	.09744
ترتكز معايير التقييم على نواتج العمل و أهدافه	80	3.5500	.89866	.10047
تتسم المعايير بالثبات وعدم التغيير	80	3.4500	.82523	.09226
يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير أثناء عملية التقييم	80	3.6125	.84933	.09496

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تستخدم ادارة مؤسستكم معايير تقييم الاداء واضحة ومفهومة	9.205	79	.000	.86250	.6760	1.0490
تستخدم المؤسسة معايير تقييم أداء كافية	3.978	79	.000	.36250	.1811	.5439
معايير الاداء التي تستخدمها المؤسسة قادرة على قياس اداء الموظف بشكل فعال	1.403	79	.164	.15000	-.0627-	.3627
يتم اعلام الموظفين بمعايير الاداء المطلوبة منهم قبل بدا عملية التقييم.	-	79	.801	-.02500-	-.2221-	.1721
تهتم المعايير بتقييم سلوك العامل وعلاقته بالآخرين	5.132	79	.000	.50000	.3061	.6939
ترتكز معايير التقييم على نواتج العمل و أهدافه	5.474	79	.000	.55000	.3500	.7500
تتسم المعايير بالثبات وعدم التغيير	4.877	79	.000	.45000	.2664	.6336
يتم فعلا الالتزام بتطبيق هذه المعايير أثناء عملية التقييم	6.450	79	.000	.61250	.4235	.8015

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تساعد عملية تقييم الاداء على التعرف على الاخطاء الناتجة أثناء تأدية الاعمال	80	3.6875	.96251	.10761
تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في اداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل	80	3.3875	.83429	.09328
تستخدم نتائج تقييم الاداء في الوظائف الادارية الاخرى (كالتوظيف ، التدريب ، التحفيز)	80	3.3750	.78555	.08783
تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين	80	3.5875	.75797	.08474
يتم الاعتماد على نتائج تقييم الاداء في تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية في المنصب	80	3.4375	.85453	.09554
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم	80	3.5250	.77908	.08710
يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج التقييم	80	3.8000	.87728	.09808
تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	80	3.4000	.96259	.10762

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تساعد عملية تقييم الاداء على التعرف على الاخطاء الناتجة أثناء تأدية الاعمال	6.389	79	.000	.68750	.4733	.9017
تساعد عملية التقييم في تحديد مجالات التحسين الممكنة في اداء الموظفين وتطوير معارفهم المرتبطة بالعمل	4.154	79	.000	.38750	.2018	.5732
تستخدم نتائج تقييم الاداء في الوظائف الادارية الاخرى (كالتوظيف ، التدريب ، التحفيز)	4.270	79	.000	.37500	.2002	.5498
تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين	6.933	79	.000	.58750	.4188	.7562
يتم الاعتماد على نتائج تقييم الاداء في تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية في المنصب	4.579	79	.000	.43750	.2473	.6277
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على نتائج عملية التقييم	6.027	79	.000	.52500	.3516	.6984
يتم منح الحوافز للموظفين بناء على نتائج التقييم	8.156	79	.000	.80000	.6048	.9952
تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	3.717	79	.000	.40000	.1858	.6142

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقييم الاداء	9	3.4333	.31287	.10429

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تقييم الاداء	4.155	8	.003	.43333	.1928	.6738

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معايير تقييم الاداء	8	3.4328	.27516	.09728

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معايير تقييم الاداء	4.449	7	.003	.43281	.2028	.6628

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نتائج تقييم الاداء	8	3.5250	.15612	.05520

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نتائج تقييم الاداء	9.511	7	.000	.52500	.3945	.6555

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	09

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	08

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	08

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الإستبيان لقياس درجة تأثير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (80) عاملا يشكلون نسبة 15,29% من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 523 موظفا.

وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات لعل أهمها إشراك العاملين في وضع معايير التقييم وتنويع معايير التقييم بين الكمية والسلوكية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، معايير التقييم، تحسين الأداء.

Summary:

The objective of the study was to determine the impact of the performance evaluation criteria on improving the performance of the public institution for neighborhood health in Magra. The descriptive approach was used to suit the subject of the study and to achieve the objectives of the study. Accounted for 15.29% of the study's 523 population.

The data were analyzed using the SPSS program. The results of the study showed that there was an impact of the performance evaluation criteria and the success of the evaluation process as a whole, thus improving the functional performance.

Finally, we made a number of recommendations, the most important of which is the contribution of the workers in the development of evaluation criteria and the diversification of evaluation criteria between quantitative and behavioral.

Key words: performance, performance appraisal, evaluation criteria, performance improvement.