



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير

تخصص : إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب - عين تموشنت

- تحت إشراف الأستاذ:
بن يحي حسين.

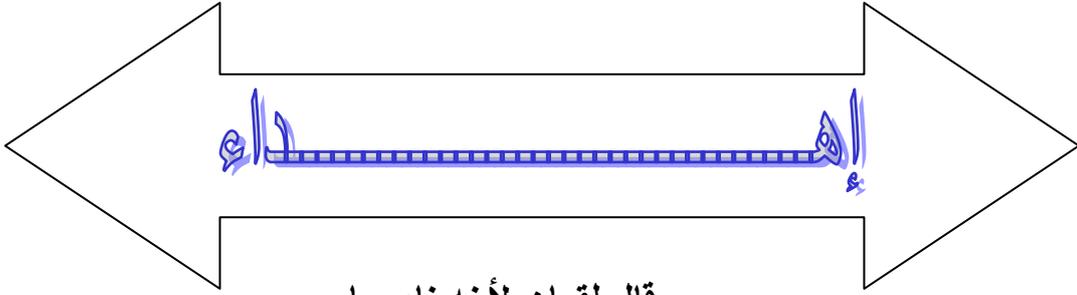
- من إعداد الطالب:
موسي محمد.

- أعضاء لجنة المناقشة:

الرئيس: بوقناديل أستاذ عين تموشنت.
الممتحن: مهراوي هند أستاذة عين تموشنت.
المشرف: بن يحي حسين أستاذ عين تموشنت.

السنة الدراسية
2017/2016

الأهـ داـ



قال لقمان لأبنيه ناصحا

"إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك ... "

أهدي ثمرة جهدي

- للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل: « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صل الله عليه وسلم .
- إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما: « واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً » أبي و أمي.
- إلى توأم روحي و زهرة فؤادي، إلى أعلى هدية وهبها الله لي، إلى الجميلة الحنونة الحبيبة زوجتي العزيزة و جميع أفراد عائلتها أخص بالذكر الأخت أمنة و جارهم حمزة.
- إلى قرة عيني و حلاوة الدنيا و ما فيها و أجمل وردة و كتكوته إبنتي كوثر.
- إلى الإخوة و الأخوات جميعهم و أبنائهم دون استثناء.
- إلى كافة العائلة و الأهل و الأحباب و الأصدقاء و الزملاء.
- إلى أخي الأكبر و قدوتي في الحياة بن عسكر سعيد و الأم الفاضلة الغالية على القلب بن صالح سكيّنة.
- إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد أخص بالذكر الأساتذة الكرام و السيد المدير العام و السيد مدير الموارد البشرية بمستشفى الدكتور أحمد بن زرجب.

كلمة شكر و تقدير

بسم الله الرَّحْمَن الرَّحِيم

«رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» النمل-19-

بادئاً ببدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف حيث لم يبخل عليّ بجهد المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وطريقته المثلى في إدارة التحفيز المعنوي وذلك بتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل فشكراً لك أيها الأستاذ الرمزي.

دون أن يفوتني أن أشكر المؤطر الفاضل أخي في الله السيد مدير الموارد البشرية بمستشفى الدكتور أحمد بن زرجب على المجهودات الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهمت في إنجاح هذا العمل وتدعيمه وكذا جميع العمال من رؤساء و مرؤوسين الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة تقييم أداء العاملين هدفاً وطموحاً في التحسين .

أتقدم بشكري أيضاً إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل بما فيهم العاملون والعاملات بدون استثناء.

و أختتم شكري المبجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد و لكم جميعاً كل شكري و تقديري الخالص .

-بارك الله فيكم-

الفهـ رس

العام

23	نتائج عملية تقييم أداء العاملين	المبحث الثالث
23	إستخدام نتائجـه	المطلب الأول
24	مشاركـه	المطلب الثاني
25	أساليب معالجـته	المطلب الثالث
26		خلاصة
27	دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب - عين تموشنت -	الفصل الثالث
28		تمهيد
29	نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة	المبحث الأول
29	تطور و نشأة المؤسسة	المطلب الأول
32	الهيكل التنظيمي العام	المطلب الثاني
34	تقييم الأداء في المؤسسة	المطلب الثالث
36	الإجراءات المنهجية للدراسة	المبحث الثاني
36	تخطيط و تصميم أداة الدراسة	المطلب الأول
37	عرض بيانات العينة محل الدراسة	المطلب الثاني
44	إختبار أداة الدراسة (الاستبيان)	المطلب الثالث
45	تحليل بيانات الدراسة	المبحث الثالث
45	المحور الثاني	المطلب الأول
66	المحور الثالث	المطلب الثاني
84	المحور الرابع	المطلب الثالث
100	التحليل العام	المطلب الرابع
102		خلاصة
104		الخاتمة العامة
108		قائمة المراجع
		قائمة اللاحق

فهرس

الجداول

و

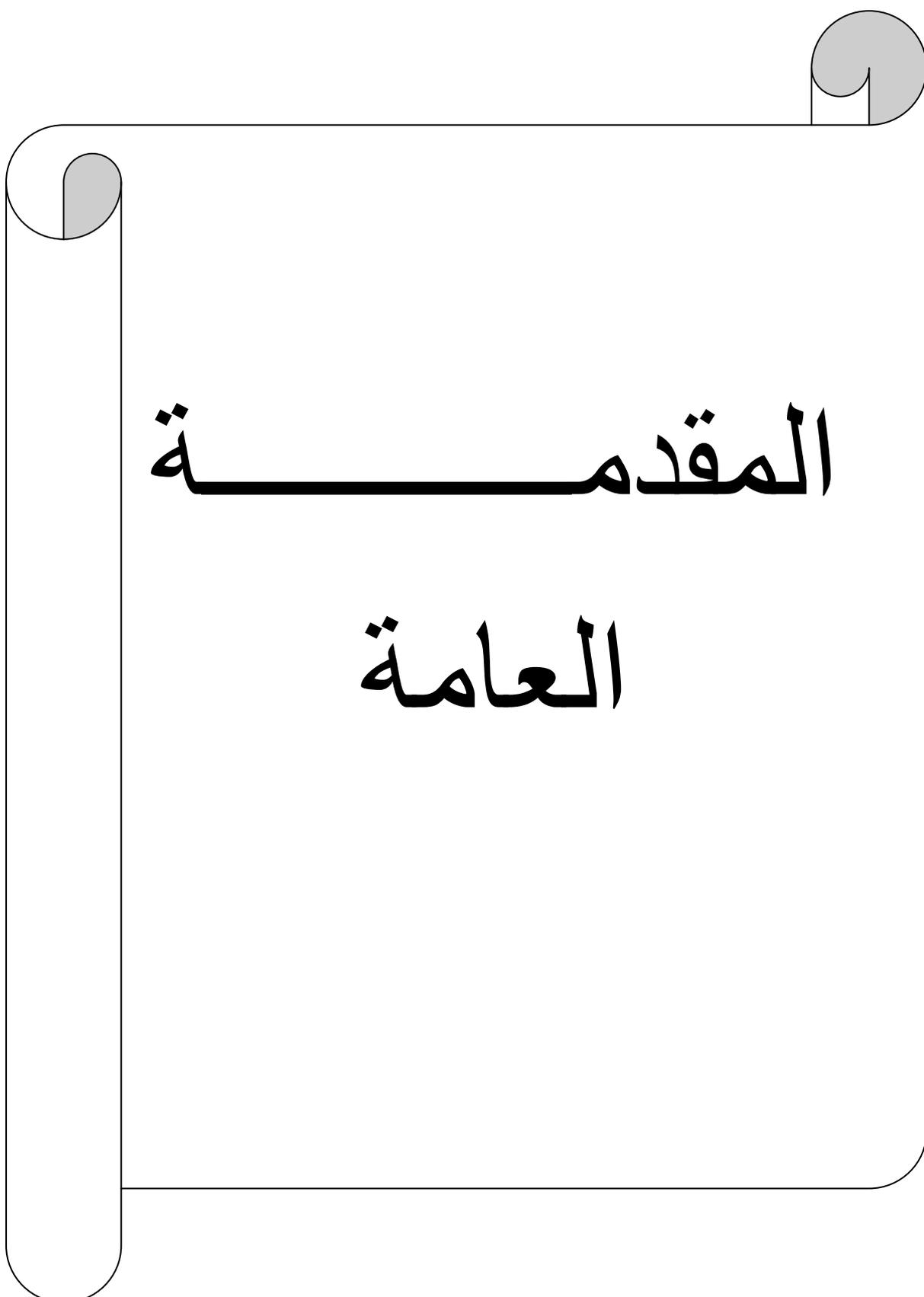
الأشكال

فهرس الجدول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
15	مؤشرات الأداء.	(01-02)
17	أنظمة تقييم الدرجات	(02-02)
33	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة أحمد بن زرجب	(01-03)
38	تحليل نتائج المحور الأول : المعلومات الشخصية	(02-03)
44	معامل الثبات "Alpha Cronbach"	(06-03)
46	تحليل نتائج المحور الثاني : مفهوم التقييم	(07-03)
63	خلاصة تحليل نتائج المحور الثاني : مفهوم التقييم	(24-03)
66	تحليل نتائج المحور الثالث : منهج التقييم	(25-03)
81	خلاصة تحليل نتائج المحور الثالث : منهج التقييم	(40-03)
84	تحليل نتائج المحور الرابع : نتائج التقييم	(41-03)
97	خلاصة تحليل نتائج المحور الرابع : نتائج التقييم	(54-03)

فهرس الأشكال

الصفحة	الاشكال	الرقم
18	الترتيب الرقمي أو الرمزي	(01-02)
19	التوزيع الإجمالي	(02-02)
23	يمثل نظام تقويم 360 درجة	(03-02)
38	تحليل نتائج المحور الأول : المعلومات الشخصية	(01-03)
46	تحليل نتائج المحور الثاني : مفهوم التقييم	(06-03)
66	تحليل نتائج المحور الثالث : منهج التقييم	(23-03)
84	تحليل نتائج المحور الرابع : نتائج التقييم	(38-03)

A decorative graphic of a scroll with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both with rounded ends and a grey shaded area on the inside of the curve.

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة

تطورت عمليات التقييم حتى أضحت عملية لصيقة بأي عمل وبأية مهنة، وأخذت مجالات متعددة إلى أن أصبحت اختصاصاً علمياً يحتاج إلى قواعد وقوانين، ويستخدمها أشخاص أكفاء مدربون من خلال مقاييس موضوعية و علمية.

تدل الدراسات الاجتماعية على أن تقييم الأداء ظهر أول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينيات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصاً مستقلاً إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقييم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة، ولا تخدم التوظيف العلمي الدقيق .

تسعى إدارة الأفراد وفق سياساتها المختلفة وطرائقها المتعددة، من أجل تحقيق أداء فعالة وإنتاجية متطورة وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة "فالتخطيط للقوة العاملة وتقييم برامج الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية الإدارية، وسياسات الأجور والحوافز وتهيئة وسائل الاتصال الدائمة واستخدام نمط القيادة والإشراف عليها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الأفراد بهدف زيادة فاعلية أداء الأفراد وكسب ودهم ورضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة في المشروع.

إذا أردنا تحقيق زيادة في مستويات الأداء في مؤسساتنا المختلفة، فلا بد أن تترافق تلك الإجراءات السابقة بعمليات مستمرة من التقييم والمتابعة، وذلك من حيث قياس مستوى الأداء الفعلي كما هو بالواقع ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب.

1- إشكالية الدراسة:

هذا ما سيحاول الطالب معرفته من خلال الدراسة التي سيجريها حيث سيحاول دراسة عملية تقييم أداء العاملين و أهميتها في تدعيم تقييم أداء المؤسسة من خلال طرح الاشكالية التالية:

<<هل تساهم عملية تقييم أداء العاملين في الرفع من تقييم أداء المؤسسة الصحية ؟>>

للإجابة عن الإشكالية نحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية، لتوضيح أهم محاور الدراسة بالنسبة للقسم النظري و التطبيقي.

- هل هنالك معايير أساسية وثابتة تُعتمد في تقييم أداء الخدمات الصحية ؟.
- هل المؤسسة الصحية موضع الدراسة تقوم باعتماد هذه المعايير في التقييم ؟.
- هل تعتمد المؤسسة الصحية خطوات عملية أساسية في التقييم ؟.
- هل لنتائج هذه التقييمات دوراً فاعلاً في تخطيط خدماتها الصحية ؟.

2- فرضيات الدراسة:

- تنطلق دراستنا من الفرضية الرئيسية التالية:

<<عملية تقييم أداء العاملين تساهم في الرفع من تقييم أداء المؤسسة الصحية>>.

- تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة أساسية بين مفهوم تقييم أداء العاملين و تقييم أداء المؤسسة.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة أساسية بين منهج تقييم أداء العاملين و تقييم أداء المؤسسة.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة أساسية بين نتائج تقييم أداء العاملين و تقييم أداء المؤسسة.

3- أسباب إختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع الدراسة وخاصة في المجال الصحي نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تخطيط وتطوير الخدمات الصحية حيث يعد موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً لدى المسؤولين وخاصة صانعي و متخذي القرار ، وتبرز أهمية هذه العملية وأثرها على مختلف المستويات في الإدارة ابتداءً من التخطيط والتنظيم مروراً في سير الأداء وانتهاءً بتقديم الخدمات.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي العاملين بالمؤسسات، حيث يرتبط هذا الموضوع بالعامل منذ بداية تعيينه وحتى إحالته إلى التقاعد أو المعاش وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء العامل وتقديم التغذية المرتردة له في الوقت المناسب.

5- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في المؤسسة في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

- معرفة مفهوم تقييم أداء العاملين.
- طرق و أساليب تقييم أداء العاملين.
- اسهامت عملية تقييم أداء العاملين في دعم أداء المؤسسة.

6- الدراسات السابقة:

قدمت عدة دراسات في هذا المجال التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين وفي ما يلي إستعراض لبعض من هذه الدراسات:

1- الدراسة الأولى:

بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011-2012 استهل الباحث دراسته بتعريف الفعالية والأداء إضافة إلى نظام تقييم الأداء ومختلف معايير وطرق التقييم المعتمدة، ثم اسقاط هاته المفاهيم في الدراسة الميدانية، وخلصت إلى أن عديد العمال لا يعلمون بوجود نظام لتقييم الأداء حيث يتم تقييم أداءهم على أساس التنقيط من طرف المدير وإدارة الموارد البشرية.

2- الدراسة الثانية:

إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك بحاسي مسعود)، وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، جامعة الجزائر، وهي من إعداد الطالبة حرايرية عتيقة ،السنة الدراسية 2009-2010 و تتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونطراك، و هو نظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف، شرعت المؤسسة في تطبيقها منذ سنة ، 1997 و محاولة معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه المسار الوظيفي للإطارات التي تخضع لعملية التقييم، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي عدم وجود هيكل مكلف بالتنسيق ومتابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء.

3- الدراسة الثالثة:

عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -سكرة- رسالة ماجستير. 2005-2006 تطرقت هذه الدراسة للموضوع بداية بماهية الأداء والفعالية، ثم مفهوم وأهداف نظام تقييم الأداء، ثم تسليط المفاهيم في الدراسة الميدانية، وخلصت إلى أنه يتم تقييمه بطريقتين أولهما تجرى كل شهر لتحديد المنح والعلاوات لكل عامل والثانية تجرى سنوياً بعد الإنتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات، وقد ساعدتنا هذه المذكرة في إستخلاص مختلف طرق تقييم أداء العاملين، اكتفت هذه الدراسة بتقييم الأداء بغرض تحديد إحتياجات التدريب فقط بينما عالجنا في دراستنا نظام تقييم أداء العاملين و تدعيم تقييم أداء المؤسسة.

المقدمة العامة

7- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والإلمام بكافة جوانبه حددنا مجال بحثنا كما يلي:

- الحدود الموضوعية:

حددت هذه الدراسة لغرض معرفة كيف تساهم عملية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، حيث تم التطرق لدراسة الموضوع من جانبه النظري، من خلال إستعراض أهم المفاهيم، والنظريات بمختلف سبلها ، وإسقاط ما سبق على الجانب التطبيقي.

- الحدود الزمنية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي، 2016/2017 و ذلك ابتداءً من شهر مارس إلى غاية شهر أفريل من سنة 2017.

- الحدود المكانية:

تم إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب بعين تموشنت.

8- صعوبات الدراسة:

من المتعارف أنه لا يخلوا بحث أو دراسة من الصعوبات، ومن بين جملة الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد البحث سواء في جانبه النظري أو الميداني ما يلي:

- حظي موضوع الدراسة باهتمامات العديد من المفكرين ، وتعدد الدارسين والمنظرين له ، خلق لنا صعوبة جمع المعلومات المناسبة و الملمة بكافة جوانب البحث.

- خلال الدراسة الميدانية واجهنا صعوبة أثناء توزيع و جمع الإستبيانات، و كذا لاحظنا تحيز بعض المستهدفين و إيجاباتهم غير الموضوعية بالرغم من أننا أكدنا لهم سرية المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- إجابات بعض المستهدفين بطريقة عشوائية لاعتبارهم أن مثل هذه الدراسات لأفائدة ترجى منها.

9- منهج الدراسة و الأدوات:

- لقد اعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول لنتائج محددة، و الإجابة على إشكالية الدراسة، واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

- أما الجزء التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليلي الذي يعتمد على الاستبيان كأحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات ومن ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

10- خطة البحث:

في هذا الشأن اعتمدنا على فصليين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية. **الفصل الأول:** بعنوان "تقييم الأداء" حيث تناولنا أساسيات تقييم الأداء من خلال المفهوم و الأهمية و الأهداف ، وقمنا بتفصيل عملية تقييم الأداء من حيث المناهج -الانواع - الخطوات وختمنا هذا الفصل من حيث - العناصر - الادوات - المراحل .

الفصل الثاني: الذي يحمل عنوان " تقييم أداء العاملين " فقد تطرقنا فيه إلى المفهوم - المحددات - الاشكال وقمنا بتفصيل عملية تقييم أداء العاملين من حيث المؤشرات - المعايير - الطرق و في الأخير تم عرض النتائج - المشاكل - أساليب المعالجة.

الفصل الثالث: والأخير المسمى ب "دراسة حالة للمؤسسة محل الدراسة" التي قمنا بها بالمؤسسة الإستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب - عين تموشنت - قمنا في البداية بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، مع تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان وفي النهاية أهم النتائج المتحصل عليها.

الفصل

الأول

تقديم الأداء

تمهيد:

لا ينظر تقييم الأداء فقط من منطلق كونه عملية روتينية فقط، ولكن يجب النظر إليه على أنه أصبح نظاماً يبدأ بموضوع التحليل الوظيفي وصولاً إلى العناصر المطلوب تقييمها في الوظيفة، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته ومن أجل ذلك لابد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

وقد تطورت عملية تقييم الأداء في الوقت الحاضر حيث أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المطلوب تحقيقه بناءً على أسس وأساليب تقييم بغرض الحكم على الانجازات وكفاءة العاملين فيها ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مباحث هذا الفصل:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات تقييم الأداء.
- ❖ المبحث الثاني: مدخل تقييم الأداء.
- ❖ المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء.

المبحث الأول: أساسيات في تقييم الأداء.

عملية تقييم الأداء تعد عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر وتحول الأداء من الشكل الروتيني إلى انجاز أهداف مرسومة وواضحة من طرف المؤسسة تقوم بترسيخها في معالم واضحة من أجل وضعها في متناول القوة العاملة و اليد البشرية التابعة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء: (Performance Evaluation)

هناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعاً إلى معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة أما كلمة التقييم فهي تحتوي على معنى أوسع حيث تشمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية وأياً كان المصطلح فهناك عدة تعاريف لعملية التقييم نذكر منها:

1- يعرف د. جيس دارت التقييم : يركز على الجمع المنهجي للمعلومات لتحسين اتخاذ القرارات وليعزز معرفة المنظمة لتحقيق الأهداف النهائية للبرنامج التي تلبي الاحتياجات و تؤدي لتحسين الظروف الاجتماعية و الإقتصادية والبيئية المستهدفة¹

2- بشكل عام التقييم يتضمن السعي للتغيير والتحسين والصقل، وكما يقول فريدمان : لا تحدث ثقافة التغيير في المنظمات الكبيرة والمركبة من خلال دورة أو دورتين تدريبيتين ولكن يتم التغيير من خلال الأحداث القليلة أو الصغيرة والتي تحدث آلاف المرات في حياة المنظمة²

¹"Friedman, Mark, Trying Hard is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities, Trafford Publishing, Canada, 2005p81

²"Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC, Basic Guide to Program Evaluation Copyright 1997-2008

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.

يعتبر " كارتر " أن أهمية تقييم الأداء تكمن في :

- 1- التحقق من التفاعل والتأثير المتبادل بين الخدمات المقدمة والزبائن و العملاء.
- 2- تحسين آليات التنفيذ لتكون أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
- 3- تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج لتحسينه.
- 4- التحقق من تنفيذ البرنامج كما كان مقرراً أصلاً.
- 5- يُمكن الإدارة من التحقق فيما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا.
- 6- يُعزز العلاقات العامة والخدمات في المجتمع.
- 7- يؤدي إلى المقارنات الصحيحة بين البرامج وإقرار التي ينبغي الإبقاء عليها¹

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.

قد لا يكون هدف التقييم نفسه بديهياً مما يجعل الإدارة تتساءل عن ماذا تريد تقييمه ؟ هل تريد أن تقيم نجاح نشاط ما، أو تريد تقييم أثر النشاط ؟ كما أن أهداف التقييم تحدد حسب حاجة صانعي القرار ومعطيات تهم الموارد البشرية أو المادية المتاحة ثم إضافة إلى عامل الوقت أو الفترة الزمنية التي يجب أن يتم فيها التقييم و من أهم أهداف تقييم الأداء:

- قياس الأداء الفعلي وتتبع مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في أوقاتها المناسبة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف والتحسين المستمر.
- تحفيز الموظفين على العمل الجماعي ضمن الإطار المؤسسي.
- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- زيادة رضا متلقي الخدمة عن مستوى الخدمات المقدمة.
- التوزيع العادل للمكافآت والحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء.²

¹ " Friedman, Mark, Op.cit, P: 82 "

² Rachael Trotman, Promoting, Good(ness), A guide to evaluating programmes and projects, March 2008, P12

المبحث الثاني: مدخل تقييم الأداء.

تعددت الدراسات حول مناهج و أنواع و خطوات عملية تقييم الأداء و اختلفت من باحث لآخر ومن كاتب لآخر، و نتطرق في هذا السياق الى البعض منها على سبيل الذكر و ليس الحصر .

المطلب الأول: مناهج تقييم الأداء.

يوجد منهجين لتقييم الأداء منها الكمي و النوعي، و كلاهما على نفس القدر من الأهمية:

1- المنهج الكمي:

الأعداد والقياس هي الأشكال و الأساليب الشائعة فيه ، و التي غالباً ما تتطوي على النتائج أو الأرقام أو الإحصاءات الواردة في الجداول والرسوم البيانية أو أي شكل آخر.

2- المنهج النوعي:

يساعد على شرح و إثراء البيانات الكمية و العكس بالعكس " 1

المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء.

يوجد عدة أنواع من تقييم الأداء نذكر منها :

1- التقييم على أساس الأهداف: معرفة مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة سلفاً و التي تلاقي أهداف المنظمة غالباً. 2

2- التقييم القائم على الإجراءات (الناحية العملية) : و هي موجهة تماماً لفهم كيف يعمل البرنامج وكيف تم تنفيذه وخاصة البرامج طويلة الأمد لمعرفة أوجه القوة والضعف والمعوقات التي تؤثر على مراحل التنفيذ. 2

3- التقييم على أساس النتائج : لمعرفة مدى تأثير الخدمات أو البرامج المقدمة من حيث تلبية حاجة العملاء والزبائن - تعزيز التعلم. 3

1" Murray CJL, Frenk J. A framework for assessing the performance of health systems. Bull World Health Organ. 2000; P: 30

2" Ferris LE, Favaro P: Increasing the relevancy and usefulness of 2 program evaluation: a comprehensive evaluation. Hygie 1988; P: 7 28.31

3" Baker D, Klein R. Explaining outputs of primary health care: population and practice factors. BMJ 1991; , P: 225

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء.

من أهم الخطوات الواجب إتلاعها في تقييم الأداء هي:

- 1- البدء في النتائج التي تحب أن تراها.
- 2- إظهار المنطق الخاص من حيث النماذج المنطقية ونظريات التغيير.
- 3- قياس النجاح والأداء.
- 4- ممارسة أخلاقيات التقييم.
- 5- إختيار أنواع التقييم.
- 6- التقييم القائم على المشاركة.
- 7- تقدير لجنة التحقيق.
- 8- التركيز على إستخدام التقييم.¹

¹Rachael Trotman, Op.cit, P: 12

المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء.

قد شغل نظام تقييم الأداء و ما زال بال الباحثي و المهتمين به و كذا المدراء و غيرهم نظرا لأهميته في تسيير الموارد البشرية هته الشريحة الحساسة في المؤسسة و التي قد تحدد مسارها و لذلك لا بد من التطرق اليه باسهاب للوقوف على جميع مكان القوة و الضعف لليد العاملة بالمؤسسة و توجيهها الى الطريق الصحيح بانتهاج النظام الاصح في تقييم الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الأول: عناصر تقييم الأداء.

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتتمثل في :

1- مدخلات : تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المرؤوس، موضوع التقييم ، الرئيس القائم بعملية التقييم ، معلومات عن أهداف المنظمة و الوحدة التنظيمية و أهداف و مجالات التقييم ، معايير التقييم ، سلوك الموظف الخاضع للتقييم .¹

2 -العمليات : يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدھا المؤسسة.²

3-المخرجات : تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية و المسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار ، التدريب ، النقل ، الترقية ، التحفيز، الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء و سلوكيات العاملين و الإسهام في تهيئة و تنمية المؤسسة و قدرتها التنافسية ، و المخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات و عملية التقييم ³.

4-التغذية العكسية: و هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها ، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف و الاختلالات و الفجوات السلبية ، لتجاوزها مستقبلا.⁴

¹ محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004ص137 .

² المرجع نفسه،ص137.

³ المرجع نفسه،ص138.

⁴ ، المرجع نفسه،ص138.

المطلب الثاني: أدوات تقييم الأداء.

أداة تقييم الاداء عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى ملائمة أو تناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الاستراتيجية الأولية المستهدفة من وراء هذا النشاط، وتأخذ أدوات التقييم أشكالاً عديدة أهمها : **الاستقصاء - قياس الاتجاهات - الاختبارات - إختبارات الأداء - المقابلة - سجلات الأداء - الملاحظة، و بغض النظر عن نوع الأداة هناك مبادئ أساسية لها لتكون أكثر فعالية ومن أهم هذه المبادئ:**

1- المصدقية: يقصد بها قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم لها وهناك أربعة وسائل لتحديد مدى مصداقية الأداة هي:

- مصدقية المحتوى : تشير إلى مدى تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج.

- مصدقية التكوين : تشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين.

- مصدقية التزامن والملاءمة : تشير إلى مدى توافق الأداة مع النتائج .

- مصدقية التنبؤ: تشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات ونتائج المستقبل.¹

2-الإعتمادية: ويقصد بها الثقة، فالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة وتوجد إجراءات معروفة يمكن أن تؤكد إعتمادية الأداء من عدمه نذكر منها:

- الإختبار وإعادة الإختبار: يتضمن تطبيق الإختبار نفسه أو المسح على نفس المجموعة من العاملين في فترتين مختلفتين ثم حساب معامل الارتباط للنتائج.

- النموذج التبادلي : يشتمل على أداتين متماثلتين يتم طرحهما على العاملين في الوقت نفسه مع تحليل درجة الارتباط بين نتيجة الاثنتين.²

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء.

يمر تقييم أداء العاملين في أي منظمة بثلاث مراحل أساسية هي:

1- تحديد مستويات الأداء أو المعدلات أو المعايير المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها.

2- قياس الأداء الفعلي أي ما تم إنجازه بالفعل ومقارنته بالمستويات المطلوبة.

3- إعداد التقرير و إتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء نتائج المقارنة.³

¹ روبرت باآكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999ص157.

² المرجع نفسه، ص 158.

³ عبد العزيز جميل مخيمر، محمد محمود الطعمانة، الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، ص69.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل قدمنا المفاهيم العامة لأساسيات تقييم الأداء و أهدافها و أهمية خطواتها و نظامها، حيث أنّ تحقيق نظام إدارة الأداء الوظيفي داخل المنظمة ليست أمرا حيويا بالنسبة لبقاء و استمرارية المؤسسة فحسب و لكنها تمثل أيضا التزام أخلاقي على صاحب العمل حيث أنها تعتبر من أفضل اهتمامات العاملين.

كما حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء فهو عملية تركز على العنصر البشري، و ذلك بصفته أحد الموارد الهامة و المؤثرة على كفاءة و فعالية المنظمة و من هنا يتضح لنا أن لعملية تقييم الأداء أهداف أساسية تسعى لتحقيقها منها معرفة الجوانب الايجابية و نقاط القوة في الأداء للإشادة بها وكذلك معرفة الجوانب السلبية و نواحي القصور في أداء العاملين بهدف علاجها و التغلب عليها.

لابد من بناء نظام جيد لتقييم الأداء وأن يشمل جميع المستويات حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة على أساس تقييم أداء المورد البشري وأن يحضى بالاهتمام من قبل المؤسسة وهو أمر ضروري لنجاحها.

الفصل

الثاني

عملية تقييم

أداء العاملين

تمهيد:

يعتمد نجاح التقييم وفعالته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم إذ ليس من المنطق أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يوجد لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم وبالتالي التذمر من نتائجه.

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولإدارة ككل.

فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الثاني كمدخل متكامل لعملية تقييم أداء العاملين ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مباحث هذا الفصل:

- ❖ المبحث الأول: أساسيات عملية تقييم أداء العاملين.
- ❖ المبحث الثاني: مبادئ عملية تقييم أداء العاملين.
- ❖ المبحث الثالث: نتائج عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات عملية تقييم أداء العاملين.

تعد عملية تقييم أداء العاملين قياساً للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف و الذي يتم بواسطته تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظّمته خلال فترة زمنية معينة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

من التعاريف الشاملة لتقييم أداء العاملين نجد:

أولاً- يعرف راندل تقييم الأداء بأنه هو : " الإجراءات التي تساعد في تجميع ، مراجعة ، مشاركة إعطاء و إستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".¹

ثانياً- يعتبر أكثر رجال الأعمال بأن نظام تقييم الأداء الفعال : يكون كمستنداً رسمياً يساعدك على تحديد و تصحيح أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطوير المهني للموظف ، و يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقيّة ، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب و يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة.²

ثالثاً- الملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاط من الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم ويمكن أن نعرف العملية على أنها نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و ذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء .³

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001، ص 169.

² المرجع نفسه، ص 169.

³ المرجع نفسه، ص 170.

المطلب الثاني: محددات عملية تقييم أداء العاملين.

يوجد مجموعة من المحددات في عملية تقييم أداء العاملين نذكرها على النحو التالي:

أولاً- تحديد الغرض:

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية، وجمعها للمعلومات والبيانات التي يمكن توظيفها في عدة أغراض منها:

- 1- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم.
- 2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات و الترقية.
- 3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة و الوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل.
- 4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف.
- 5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد.
- 6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمه النهائية.¹

ثانياً- تحديد المسؤول عن العملية:

هناك مصادر متعددة لتقييم الأداء و نذكر منها:

- التقييم عن طريق الرئيس: قيام الرئيس الأعلى بإعتماد التقييم الذي يقع على عاتق الرئيس المباشر و ضبط وموازنة التقديرات والتأكد من إتباعه للإجراءات والتعليمات بشكل سليم.
- التقييم عن طريق الزملاء: يعتبر زملاء الموظف من أحد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف ، والتي تعتبر نادرة الإستخدام كما يمكن إستخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الإستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.
- التقييم عن طريق المرؤوسين: يستطيع المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح و كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس.
- التقييم عن طريق العملاء: هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة للمؤسسة.
- التقييم عن طريق اللجنة: هي لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس.
- التقييم الذاتي أو الشخصي: يعتبر بيتر دركر أن التقييم الذاتي يقوم على أهم خمسة أسئلة هي " ما هي مهمتنا؟ ، من نستهدف؟ ، ما الذي نُقيّمه الفئات المستهدفة؟ ، ما هي نتائجنا؟ ، ما هي خطتنا؟".²

¹ عبد الله بن عبد اللطيف العقيل، الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة العبيكان، الرياض، شعبان 1425هـ، ص 474 .

² المرجع نفسه ، ص 475.

ثالثاً- تحديد وقت التقييم:

هنا تطرح الأسئلة التالية :

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً ؟.

- متى تتم عملية التقييم ؟ ¹

رابعاً- تحديد المستويات:

إن نقطة البداية في أي نظام لتقييم أداء العنصر البشري هي وضع معايير أو توقعات الأداء، و كمدير أو رئيس مباشر للعمل لابد من القيام:

- وصف المهام المطلوبة من العاملين.

- إيضاح النتائج المرغوب في تحقيقها.

- ترتيب أولويات أداء الأعمال المطلوبة وتنفيذها. ²

المطلب الثالث: أشكال عملية تقييم أداء العاملين.

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما:

1- تقييم الأداء بشكل رسمي : حيث يقوم المقيم بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ويقوم بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم. ³

2- تقييم الأداء بشكل غير رسمي : في هذه الحالة يكون المقيم إنطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المقيم بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي. ⁴

¹ عبد الله بن عبد اللطيف العقيل، المرجع سبق ذكره، ص 476 .

² المرجع نفسه، ص 476.

³ " سلامة السعيد ، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع ، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر، 1989، ص 487 .

⁴ المرجع نفسه، ص 487.

المبحث الثاني: مبادئ عملية تقييم أداء العاملين.

تقوم المنظمات بتطبيق مبادئ عملية تقييم أداء العاملين لديها بما يتناسب مع ظروف ومتغيرات هذه المنظمة وذلك لتعدها و كثرة هذه المبادئ و سنتطرق في هذا السياق إلى أبرزها.

المطلب الأول : مؤشرات عملية تقييم أداء العاملين.

هو وسيلة كمية (نسبة ، معدل ، مقياس) لتحديد مستوى أداء المؤسسة بالنسبة لإجراءات أو مخرجات معينة و عليه نطرح الأسئلة التالية:

1- كيف تختار مؤشرات الأداء ؟

يجب أن يتوفر في مؤشرات الأداء سمتان رئيسيتان هما:

- التركيز على الأهداف الإستراتيجية الأساسية و ذلك بأن تقيس نتائج العمليات الأساسية.
- العمل كإنذار مبكر على انحراف الأداء أي عقد مقارنات بين الأداء الحالي والأداء السابق.¹

الجدول رقم (01-02): يمثل مؤشرات الأداء.

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المدخل	مقياس للموارد المستخدمة	المعدات اللازمة - عدد الموظفين المطلوبين
مؤشر الكمية	كمية الخدمة المقدمة	عدد المشاريع - الأفراد التي تقدم لهم الخدمة
مؤشر الجودة	نوعية الخدمة المقدمة	• الوقت المستغرق لإتمام طلب ما.
مؤشر الكفاءة	تكلفة وحدة المخرج والوقت المستغرق	• تكلفة وحدة الخدمة ووصولها للمستهلك • نسبة الإنجاز خلال فترة زمنية معينة
مؤشر الفعالية	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها	زيادة نسبة التوظيف

المصدر: عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملي، الرياض 1425هـ، ص365.

¹ عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملي، الرياض 1425هـ، ص365.

2- مؤشرات الأداء المساعدة :

- المؤشرات التسويقية : نصيب المنظمة من السوق، درجة رضا العملاء، نسبة تسرب العملاء.
 - المؤشرات المالية : الإيرادات ، نمو المبيعات ، معدل السيولة.
 - المؤشرات التشغيلية : نسبة الطاقة المشغلة إلى الطاقة المعطلة ، درجة الجودة.
 - المؤشرات البشرية : معدل دوران العمالة ، ساعات التدريب لكل موظف ، نسبة طلبات التقدم للوظائف إلى التعيين.
 - المؤشرات البيئية : المخالفات القانونية المسجلة ضد المؤسسة ، الدعاوى القضائية المرفوعة ضدها، موقف الأطراف المحيطة بها.
 - المؤشرات التنافسية : وتشمل جميع مؤشرات المقارنة المرجعية.
 - بطاقة الأداء المتوازنة : تعتبر وسيلة لتحديد أهداف متوازنة وتشتمل على أربعة أعمدة :
- الأهداف : تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
- المؤشرات : تسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس الهدف.
- المستهدف : تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة.
- المبادرات : تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.¹
- المطلب الثاني : معايير عملية تقييم أداء العاملين.**

تعددت الآراء حول أنواع معايير تقييم أداء العاملين، فظهرت عدة تصنيفات نذكر منها:

- 1- المعايير الموضوعية: هي نتائج عمل يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين عامل وآخر و هي نوعان عامة (فعالية العامل في أداء عمله) و وظيفية أو مهنية (كفاءة العامل في أداء عمله).²
- 2- المعايير التقديرية: تتم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على الفرد وتعتمد هذه المقاييس على تقدير القائم بالتقييم لدرجة احتواء أداء الفرد لصفة معينة مطلوب توافرها في عمله مثل السرعة وجدة الأداء أو حسن التصرف في المواقف الحرجة أو التعاون مع الزملاء وغيرها.³

¹ عبد العزيز حبيب الله نياز، مرجع سبق ذكره ، ص 366.

² عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

³ المرجع نفسه ، ص 75.

المطلب الثالث: طرق عملية تقييم أداء العاملين.

أوضحت الدراسات والبحوث المتعلقة بعملية تقييم أداء العاملين وجود العديد من طرق التقييم المستخدمة في المنظمات ، ولا يمكن القول بأهمية طريقة دون غيرها ، ويمكن إستخدام أكثر من طريقة معاً للتأكد من دقة منتج التقييم و من بينها :

1- طرق تقييم الأداء لدى روبرت باكل:

1-1 الجدول رقم (02-02): يمثل أنظمة تقييم الدرجات:

المعدل	بيان معايير الأداء
1- مطلقاً 2- أحياناً 3- عادة 4- دائماً	يكمل العمل في الوقت المحدد
1- ليس بصفة ثابتة 2- بصفة ثابتة 3- دائماً	يطبق عملياً المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل
1- مطلقاً 2- أحياناً 3- عادة 4- دائماً	يطبق عملياً الإبداع وروح المبادرة
1- يوجد مجال للتطور 2- مرضي 3- ممتاز	يتعامل مع العملاء باحترام، وبأسلوب بناء

المصدر: روبرت باكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999ص160.

- إيجابياتها: أهمها الإنتهاء من متطلبات التقييم بسرعة وبأقل جهد ممكن.

- سلبياتها: أهمها عدم وضوح المعايير و حتى المعدلات المستخدمة قد تكون مبهمة وغير واضحة فمثلا ما الذي تعنيه " أحياناً ؟" أو «بصفة ثابتة»؟¹

1-2 أنظمة تقييم المراتب: تنطوي أنظمة تقييم المراتب على مقارنة الأشخاص ببعضهم وتحديد ما إذا

كان أحد الموظفين أفضل من رفاقه، أو بنفس مستواهم أو أسوأ منهم ، وذلك من خلال المعايير التالية:

- أن يؤدي عمله بشكل أفضل ويكون أفضل من منافسيه وهذا ينعكس بالايجاب.

- أن يضمن قيام رفاقه (منافسيه) بأداء أسوأ، وإحراز ما هو أقل، وهذا ينعكس بالسلب.²

- إيجابياتها: تشجع الافراد على بذل المزيد من الجهد كي يأتوا على رأس القائمة.

- سلبياتها: تدخل بعض الأفراد سلباً في أعمال الآخرين وهذا ليس من مصلحة المؤسسة.³

¹ روبرت باكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999ص161.

² المرجع نفسه ، ص 162.

³ المرجع نفسه ، ص 163.

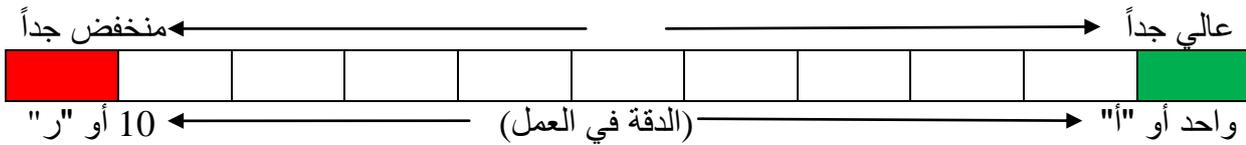
1-3 أنظمة التقدير بواسطة الغايات و المقاييس: التقدير عن طريق الغايات يقيس أداء الشخص تبعاً لمجموعة من مقاييس أو أهداف تمت مناقشتها بصورة فردية مع كل موظف، فإنه يجري تدوين الغايات والمقاييس المتفق عليها أثناء إجتماعات تخطيط الأداء، بحيث تكون قابلة للقياس بطريقة موضوعية، كي تفسح المجال لقدرة من المرونة، ومدى تطور وقدرات كل موظف.¹

- **إيجابياتها:** تسهل ربط الغايات الفردية بغايات وحدة العمل و المؤسسة.

- **سلبياتها:** تتطلب من المدراء والموظفين تطوير مهاراتهم في وضع غايات ومقاييس قابلة للقياس.²

2- طرق تقييم الأداء لدى توم بيتر:

1-2 الشكل رقم (01-02): يمثل الترتيب الرقمي أو الرمزي.



المصدر: روبرت بأكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999ص165.

يستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي أو "أ" إلى "ر" في حالة الترتيب الرمزي حيث يمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة لتوافر الصفة المعنية بينما يمثل رقم 10 أو الرمز "ر" أقل درجة لتوافر الصفة المستخدمة في الترتيب.³

- **إيجابياتها:** سهولة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وذلك الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم.

- **سلبياتها:** التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم.⁴

¹ روبرت بأكل، موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص165.

² المرجع نفسه ، ص165.

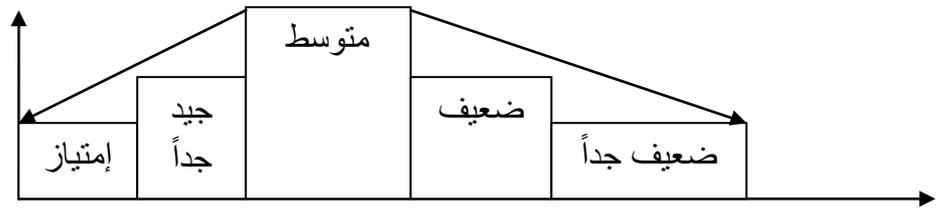
³ المرجع نفسه ، ص166.

⁴ المرجع نفسه ، ص166.

2-2 الإختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل أي التركيز على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس على الصفات الفردية.¹

- **إيجابياتها:** التقدير الكمي لا يتم عن طريق الفرد المقيّم بل من طرف جهة أخرى محايدة
- **سلبياتها:** صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج خبرات كثيرة.²

3-2 الشكل رقم (02-02): يمثل التوزيع الإجباري.



المصدر: روبرت بأكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999ص167.

هذه الطريقة يتم فيها تحديد مستويات معينة للأداء: " امتياز، متوسط، ضعيف " لكل الجوانب المتعلقة بالعمل، والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للاسترشاد بها.

- **إيجابياتها:** تحديد مستويات معينة للأداء.
- **سلبياتها:** إعطاء تقديرات أعلى أو أقل من الحقيقة من طرف المقيّم.³

4-2 الترتيب العام: طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم، أي أن الأساس هو تقييم الأداء آكل وليس تفصيلاً أما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم.⁴

- **إيجابياتها:** أبسط الطرق و لا تلزم المقيّم بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة.
- **سلبياتها:** عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين.⁵

¹ روبرت بأكل، موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص167.

² المرجع نفسه ، ص168.

³ المرجع نفسه ، ص168.

⁴ المرجع نفسه ، ص169.

⁵ المرجع نفسه ، ص169.

2-5 المقارنات الزوجية: عقد مقارنات زوجية لكل إثنين من الأفراد المراد تقييمهم، ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحيانا "مقارنة العاملين".

- **إيجابياتها:** تقليل الأخطاء عن طريقة الترتيب العام التي تقارن كل الأفراد مرة واحدة.

- **سلبياتها:** لا تستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة..¹

2-6 الأحداث الحرجة: تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثاً غير عادية (هامة ، محرجة ، غير متكررة سواء كانت ايجابية أو سلبية) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء.

- **إيجابياتها:** البعد عن التحفيز والقيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.

- **سلبياتها:** التركيز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير متكررة..²

2-7 التقييم بالأهداف أو النتائج: يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف المتفق عليها.

- **إيجابياتها:** مشاركة الفرد المراد تقييمه من إختيار المعايير التي تستخدم للحكم على أدائه.

- **سلبياتها:** لا يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم..³

2-8 التقييم الذاتي: يوضح للفرد المطلوب تقييمه أنه يعطيه الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء.

- **إيجابياتها:** توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العاملين.

- **سلبياتها:** صعوبة تطبيقها في الحياة العملية..⁴

¹ روبرت بأكل، موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص171.

² المرجع نفسه ، ص172.

³ المرجع نفسه ، ص173.

⁴ المرجع نفسه ، ص174.

⁵ المرجع نفسه ، ص175.

3- أساليب أخرى في طرق التقييم:

هناك طرق وأساليب أخرى تلجأ إليها المؤسسة في تقييم أداء العاملين نذكر منها:

3-1 قائمة معايير التقييم (التدرج البياني):

عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.¹

3-2 طريقة التقرير المكتوب:

يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً نقاط التقييم الرئيسية.²

3-3 قوائم المراجعة (الملاحظة السلوكية):

تهتم بالجانب السلوكي والذاتي للعامل أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة.³

3-4 طريقة التقرير الحقل (الميداني):

يقوم بها مندوب من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج، بجمع معلومات عن الموظف من الرئيس المباشر أو الزملاء وإعطاء درجات على أدائه (مميز - مرضي - غير مرضي).⁴

3-5 طريقة المزيج التقييمي:

الإستفادة من تركيبات بعض طرق التقييم وجمعها في مزيج تقييمي واحد، غالباً ما يستخدم (التدرج البياني السلوكي + الوقائع الحرجة) في تقييم أداء المديرين.⁵

¹ روبرت بآكل، موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص176.

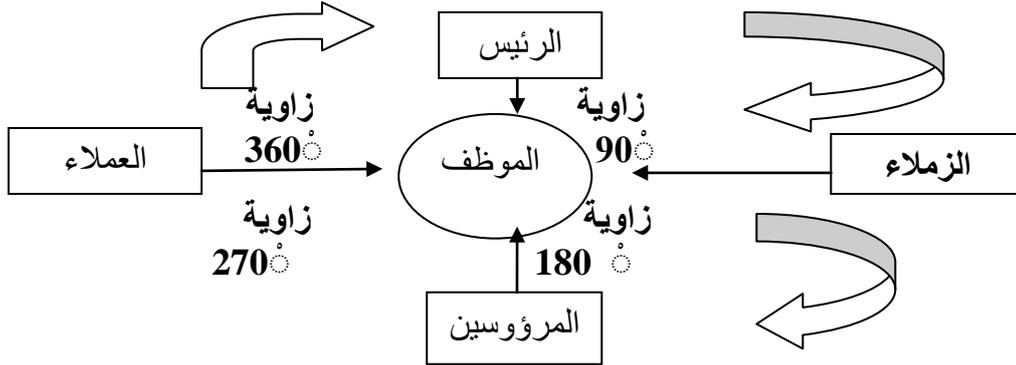
² المرجع نفسه ، ص177.

³ المرجع نفسه ، ص177.

⁴ المرجع نفسه ، ص178.

⁵ المرجع نفسه ، ص178.

6-3 الشكل رقم (02-03): يمثل نظام تقويم 360 درجة.



المصدر: روبرت بأكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999 ص 179.

هو أحد نظم تقييم الأداء الحديث وهو عبارة عن تقييم رباعي يتم بتقييم الرؤساء للمرؤوسين والعكس وكذلك تقييم الزملاء في العمل وتقييم العملاء للعاملين بمعنى أنه يتم تقييم أداء العامل من رئيسه وكذلك من من هم تحت إشرافه ويتم تقييمه من زملائه كما يتم تقييمه من العملاء المتعاملين معه.

¹ روبرت بأكل، موسى يونس، مرجع سبق ذكره، ص 179

المبحث الثالث: نتائج عملية تقييم أداء العاملين.

يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز ، وتحديد الإحتياجات من التدريب.

المطلب الأول: استخدام نتائجه عملية تقييم أداء العاملين.

يتم اتخاذ عدد من الخطوات والقرارات على ضوء نتائج التقييم و هي كالتالي:

1- في حال كانت النتائج إيجابية:

يجب العمل الجاد والثبات على رسالة المؤسسة و المثابرة المستمرة لتحقيق مصالحها وأهدافها العليا.

2- في حال كانت النتائج سلبية:

يجب العمل الجاد على تجاوز المحنة ومراجعة الأسباب بعقلانية وهدوء مع عدم الاستكانة للإحباط والخطأ و إضاعة الوقت في توزيع الملامات ومعالجة السلبيات والمشاكل وتداركها في الفترات القادمة وتجنب مسبباتها مهما كانت (بشرية- مادية-معنوية...إلخ) .

3- الإجراءات المساعدة على التطوير:

3-1- تعديل أو إضافة أو حذف أي بند أو جزئية في السياسات والإجراءات والنماذج والبرامج واللوائح ونظام التقييم والمحاسبة والتقدير والحوافز وغيرها ، كلما كان ذلك ضرورياً .

3-2- إعادة النظر في بعض الأنشطة و الأهداف التفصيلية و اتخاذ القرارات الهامة.

3-3- اتخاذ قرارات التوسع أو الزيادة أو التخفيض في الخدمات ونوعيتها العاملين و غيرها.¹

¹ عبد الله بن عبد اللطيف العقيل، المرجع سبق ذكره، ص 479 .

المطلب الثاني: مشاكله عملية تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء.
- 2- سرية التقييم.
- 3- عدم موضوعية المقوم.
- 4- إعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية.
- 5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم.¹

أسباب فشل بعض أنظمة تقييم أداء العاملين:

- 1- الشعور بالذنب.
- 2- عدم وجود محاسبة للمدراء عن نتائج التقييم.
- 3- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم.
- 4- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين.²

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014، ص143.

² المرجع نفسه ، ص144.

المطلب الثالث: أساليب معالجته عملية تقييم أداء العاملين.

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:

- 1- الإعتراف الفعلي بالمشكلة.
- 2- تقوم المنظمة بإختيار الطريقة الأنسب لها في التقييم.
- 3- عدم الإعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للموظف.
- 4- إستبعاد العوامل الشخصية.
- 5- كفالة حق الموظف في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم .
- 6- ضرورة وجود معايير موضوعية و واضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه.
- 7- تدريب القائمين بالتقييم على أسس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه. ¹

عوامل نجاح تقييم أداء العاملين:

إن نجاح عملية تقييم أداء العاملين تعتمد على عنصرين أساسيين هما :

1- البعد الفني : يعني تطوير مجموعة من المعايير والمقاييس الموضوعية في إطار نظام تقييم أداء متكامل ، لكي يساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي المبني على تحليل الوظائف والأنشطة والمسؤوليات المطلوبة من كل فرد.

2- البعد السلوكي : يشير إلى قدرة المدراء على إنجاز هذا التقييم بعيداً عن المحاباة أو الخوف من رد فعل المرؤوسين ومواجهتهم بنتائج التقييم ومحاسبة المقصرين وتحفيز المجدين. ²

يمكن إجمال عوامل نجاح تقييم الأداء في:

- 1- إيمان الإدارة العليا والرؤساء بأهمية وجدوى عملية التقييم والإهتمام بها.
- 2- تفادي التقييم الفردي بقدر الإمكان بإستخدام أكثر من آلية للتقييم.
- 3- توضيح أسس ومعايير التقييم لكل المشاركين في عملية التقييم.
- 4- العناية بتصميم إستمارات التقييم من حيث شمولها لكل عناصر الأداء للوظيفة.
- 5- ربط عملية التقييم بغيرها من العمليات الإدارية. ³

¹ محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، المرجع سبق ذكره ، ص 147-148.

² المرجع نفسه ، ص150.

³ المرجع نفسه ، ص151.

خلاصة:

يمكن القول أنّ الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن التوعية والجودة من خلال التدريب.

إنّ النظرة التقليدية للتعامل مع أداء الموارد البشرية في المنظمات ينصب على تقييم الأداء ودفع المكافأة، ويرجع سبب ذلك إلى الأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قابليات الفرد ومهاراته مع أنظمة الحوافز ودفع الأجور.

من خلال هذه الدراسة نجد أنّ المنظمات أدركت بعد فترة بأنّ التخطيط وتمكين الأداء له الأثر الكبير على أداء الفرد، وكذلك وضوح الأهداف، ومعايير الأداء يجب أن تلقى المساندة والتعزيز من قبل المدرّش بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض.

من هذا المنطلق نصل أيضا إلى أنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت تستهدف تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أدائهم ورضاهم.

واستفناءً لما تمّ التطرق إليه من خلال الفصل أن الطّرق التقليدية فشلت لما آلت إليه من عيوب ومآخذ واعتمدت المنظمات إدارة الأداء المتزنّ في تقييم أداء العاملين لما جاء به من التجديد بالإضافة إلى مداخل التقييم وأهمها مدخل النظم والمراجعة الإدارية لما لمحورها من أهمية في أخذ التقييم بالمنهجية المرنة والنموذج السبراني الحديث إلّا أن هذه الطرق والمداخل عانت هي الأخرى من التقصير والصعوبات والعراقيل التي اعترضتها مما استدعى من المنظمة توجّي اليقظة وضرورة التحلي بمبادئ التحسين والبحث عن الأساليب والدعائم منها الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وكذا الإدارة المفتوحة التي كانت البديل الوحيد للمسالك التقليدية وحلت محلّها لبلوغ التّفوق.

الفصل الثالث

دراسة حالة

المؤسسة الإستشفائية الدكتور

أحمد بن زرجب

عين تموشنت

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بعملية تقييم الأداء بصفة عامة و تقييم أداء العاملين بصفة خاصة و إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة و المؤثرات و المعايير و مختلف الطرق و النتائج في عملية تقييم أداء العاملين ، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات ذات الطابع الإستشفائي وترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة و مقارنتها مع الواقع لذات المؤسسة ، ومجال التطبيق ومساهمتها في تحسين أداء العاملين، و تدعيم أداء المؤسسة و لهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني على المؤسسة الإستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب بعين تموشنت ، و على هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نحاول من خلالها دراسة:

- ❖ المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- ❖ المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسات.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة.

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف المؤسسة الإستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب بعين تموشنت و محاولة تقديم لمحة عن نشأتها، مهامها الرئيسية، والهيكل التنظيمي التابعة للمؤسسة محل البحث.

المطلب الأول: تطور و نشأة المؤسسة،

طبقا للمرسوم رقم (05 - 459) والمؤرخ في 30 نوفمبر 2005 الوارد في الجريدة الرسمية والذي ينص على: بداية مهام المؤسسة الاستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب بعين تموشنت .

1- أول عملية جراحية : 07 جويلية 2007.

2- الموقع الجغرافي : تقع مخرج مدينة تموشنت باتجاه مدينة سيدي بلعباس الجهة الشمالية الغربية

3- أهم المصالح بالمؤسسة الاستشفائية:

- مصلحة الإستعجالات.
- مصلحة الأمراض الصدرية و التنفسية.
- مصلحة تصفية الدم.
- مصلحة طب و جراحة العيون.
- مصلحة طب و جراحة الأنف و الأذن و الحنجرة.
- مصلحة الطب الداخلي.
- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة الرياضة الطبية و إعادة التكييف الوظيفي.
- مصلحة حقن الدم.
- مصلحة الأشعة و التصوير الطبي.
- مصلحة المخبر.
- مصلحة الصيدلة.

4- عدد العمال و توزيعهم:

- العدد الإجمالي: 857.
- أطباء و مساعدين أخصائيين: 96.
- الطب العام: 25.
- الصيدلة: 03.
- أطباء نفسانيين: 06.
- الإداريين: 76.
- التقنيين : 47.
- البيولوجيين : 37.
- مساعد مهني : 163.
- عامل بالعقد المهني المحدود: 41.

5- مهام المؤسسة.

- تتمثل مهام المؤسسة الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و المتمثلة فيما يلي:
- ✓ ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الإستشفاء.
 - ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
 - ✓ ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية.
 - ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.
 - ✓ يمكن إستخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

6- الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الإستشفائية:

- الفحوصات الإستعجالية.
- الإستشفاء أي المكوث بالمستشفى.
- العمليات الجراحية وتنقسم إلى: جراحة عامة و عظام - العيون - الأنف و الأذن و الحنجرة.
- تصفية الدم.
- التحاليل الطبية.
- الكشف بالأشعة .

7- مهام الموارد البشرية في المؤسسة:

- تهتم بالحياة المهنية للموظف منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة ب 32 سنة. و من جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:
- تنصيب العمال و الإحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:
- محضر تنصيب: فيه السنة و اليوم و الشهر و إسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير و الشخص المعني.
- مقرر التعيين: يظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام.
- تكوين الملف الخاص بالموظف و الإحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.
- التكفل برتبة العميل: و تكون حسب الدرجة و الصنف.
- وضع التكفل بأجور العمال حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، و يتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه أجر المهارة.
- تتكفل بالعتل الإستثنائية أو المرضية.
- تتكفل بوضع ملفات التقاعد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

1- مكتب المدير العام وله فرعين:

- مكتب الأمانة .
- مكتب المحاسبة.

2- المديريات الفرعية:

1-2 مديرية الموارد البشرية: و يتفرع عنها مكتبين هما:

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.
- مكتب التكوين.

2-2 مديرية المصالح الصحية: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي:

- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد و حساب الكلفة.
- مكتب تنظيم و متابعة و تقويم النشاطات الصحية.

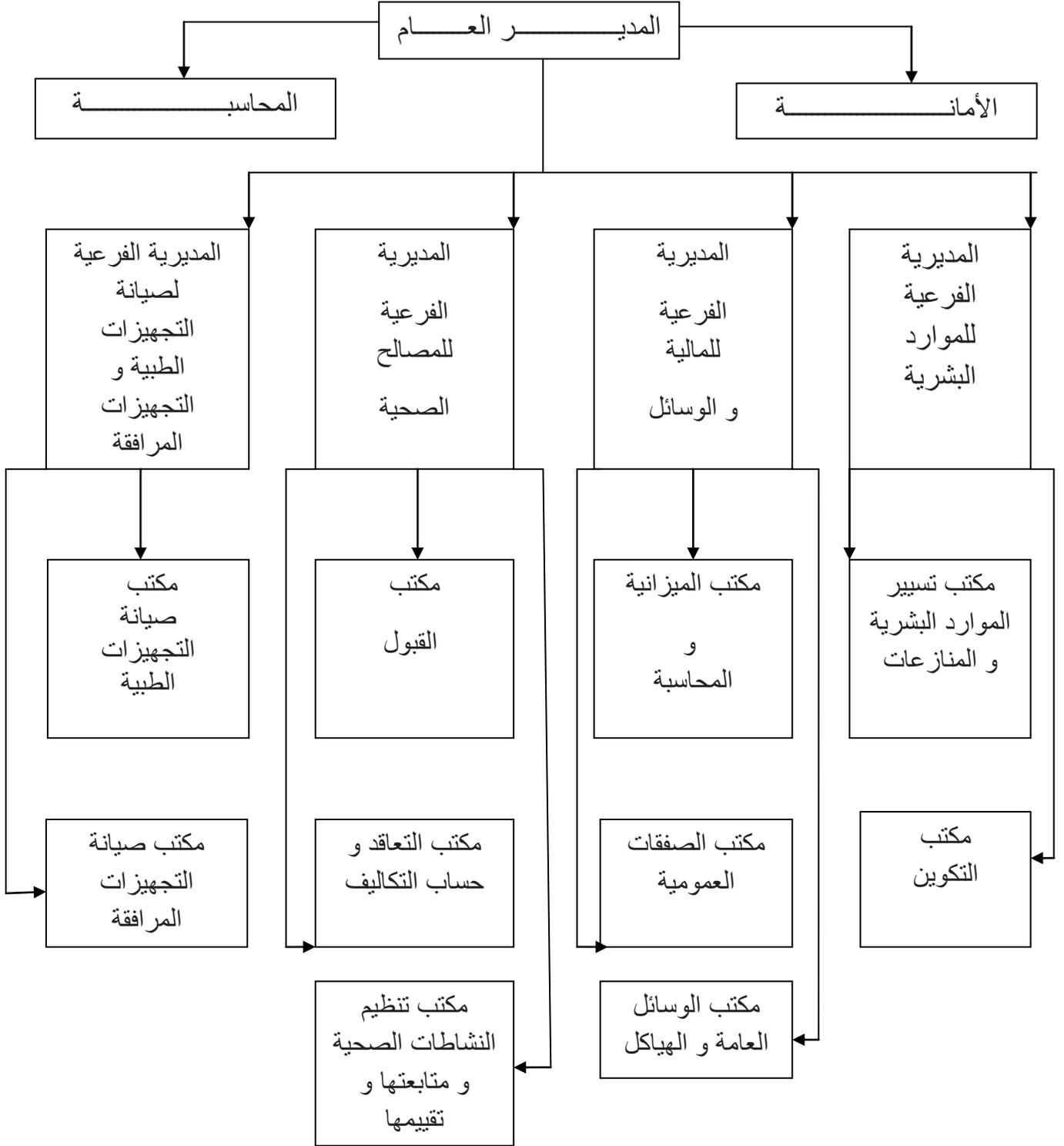
3-2 مديرية المالية و الوسائل: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الميزانية و المحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل.

4-2 مديرية صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: يتفرع عنها مكتبان هما:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

الشكل رقم (03-01): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "الدكتور أحمد بن زرجب"



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة

من خلال تربصنا لاحظنا أن الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لتقييم أداء عمالها هي طريقة التقييط عن طريق جدول التقييط السنوي معد مسبقا و مرة واحدة في السنة و هذا راجع لسهولة تطبيقها وتكاليفها المنخفضة و تتم عملية التقييم من طرف الرئيس المباشر لكل قسم أو مصلحة.

حيث أن المؤسسة محل الدراسة تتوقف في تقييم عمالها بطريقة صحيحة تكشف عن مستوى أدائها ومردودهم عن كل النقص التي يتعذر بها الأداء عند الفرد لسبب أو لآخر فمثلا مهام المنصب لا تتناسب مع قدرات العامل وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة ملزمة من تحويل هذا العامل من هذا المنصب إلى منصب مناسب مع قدراته أو التكفل بإجراء له دورة تدريبية لتحسين مستوى أداءه أو لتجديد معلوماته وهذا ما يعرف بعملية تقييم العامل.

التقييم الصحيح والعادل يمكن العمال من إتاحة لهم فرص الترقية هذا ما يخلق لديهم روح المنافسة أو تطوير الأداء والإبداع فيه ما يعود على المؤسسة محل الدراسة بالنفع خاصة في تحقيق أهدافها المسطرة .

كما يتم تقييم كل آخر سنة بغرض تقديم لهم منحة إضافية و تمنح بالتساوي للعمال وتقييم دوري كل شهر للإعداد رواتبهم الشهرية وتخصم من هذه الرواتب كل الغيابات المبررة مثل العطل المرضية أو الغيابات المرخصة كترخيص لعامل ما المؤسسة محل الدراسة بالغياب لمدة معينة وكذلك كل الغيابات الغير المبررة مصحوبة باستفسارات حول سبب التغيب وهذا يدخل في نظام الداخلي المؤسسة محل الدراسة وكذلك تأخذ بعين الاعتبار التأخيرات المتكررة والمستمرة.

وفي الأخير تكمن أهمية هذه العملية في تحفيز العامل على العمل، تحسين مستوى تقديم الخدمة و منه تحقيق أهداف المؤسسة .

- تقييم أداء العاملين في المنظمات الصحية:

عرفته منظمة الصحة العالمية بمدى قدرت المؤسسة على تحقيق أهداف الرعاية الصحية التي تسعى إلى بلوغها ويتضمن العديد من جوانبها مثل البرامج الصحية و الأفراد و الكلفة.

بينما تقييم الخدمات الصحية والبرامج الصحية تعتبر أداة إدارية، وهي عملية محددة زمنياً تحاول أن تُقيّم منهجياً وموضوعياً ملائمة الخدمات الصحية والبرامج الجارية والمنجزة وأداءها ومدى نجاحها.¹

¹ منظمة الصحة العالمية، (unfpa) شعبة خدمات الإشراف، الأداة رقم 2: تعريف التقييم، آب/أغسطس 2004.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر، سوف نتناولها باختصار فيما يلي:

المطلب الأول: تخطيط و تصميم أداة الدراسة

لتخطيط وتصميم أداة الدراسة يجب أن نتطرق إلى المجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

• المجتمع وعينة الدراسة:

من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات الدراسة ومن تم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة يضم جميع رؤساء الأقسام و المديرات بالمؤسسة محل الدراسة و بما أن موضوع إشكالية بحثنا يتمحور حول أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم تقييم أداء المؤسسة ذو توجه إداري، فإننا ارتأينا هته العينة للدراسة النموذجية لمثل هذا البحث و للوصول الى الاجابة تم توزيع 30 استبيان على الفئة المستهدفة تضم 50 سؤالاً و تم الرد عليها جميعاً.

• أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، ونظراً لعدم توفر البيانات المتعلقة بالموضوع، وبالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق مقابلات الشخصية أو الملاحظات المباشرة فوجدنا أن الأداة الملائمة والفعالة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان"، فقمنا بإعداد قائمة الأسئلة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، بالاعتماد على بعض الكتب العلمية وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، بحيث تكون واضحة ومفهومة لكل من يطلع عليها، وتم عرض هذه الأسئلة على الأستاذ المشرف و أساتذة آخرين من أجل تحكيم هذه الأسئلة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان ولقد شملت قائمة الأسئلة على أربعة محاور رئيسية تمثلت في:

* المحور الأول: المعلومات الشخصية.

* المحور الثاني : مفهوم التقييم.

* المحور الثالث: منهج التقييم.

* المحور الرابع : نتائج التقييم.

كذلك تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، وهذا للإجابة على محاور أداة الدراسة، وتم وضع هذا المقياس على النحو التالي:

(1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

ومن أجل تحليل النتائج، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (spss)، وذلك من خلال الاعتماد على عدة أساليب إحصائية، إذ يعتبر البرنامج الإحصائي للحاسوب الآلي المسمى (spss) برنامجا فعلا لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، وهو اختصار للعبارة Statistical Package for Social Science التي تعني باللغة العربية رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية. يعمل البرنامج من خلال windows الذي يمثل بيئة التشغيل لهذا البرنامج ولغيره من البرامج، ولا يختلف المحتوى الإحصائي لبرنامج spss باختلاف إصداراته ولكن يختلف شكله مع اختلاف بيئات التشغيل، فقد ظهر الإصدار الأول لبرنامج spss عام 1970 وكان يعمل تحت نظام التشغيل DOS، أما الإصدارات الأخيرة التي ظهرت في أوائل التسعينات فتشغل تحت نظام النوافذ Windows .

فقد تم الاعتماد على هذا البرنامج الإحصائي أساسية لاستخراج النتائج وتحليلها وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية: لوصف البيانات الشخصية و الوظيفية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: بهدف معرفة نسبة استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب درجات سلم ليكرت الخماسي.
- معامل ألفا كرونباخ: لدراسة ثبات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض بيانات العينة محل الدراسة.

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: العمل المكلف به، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

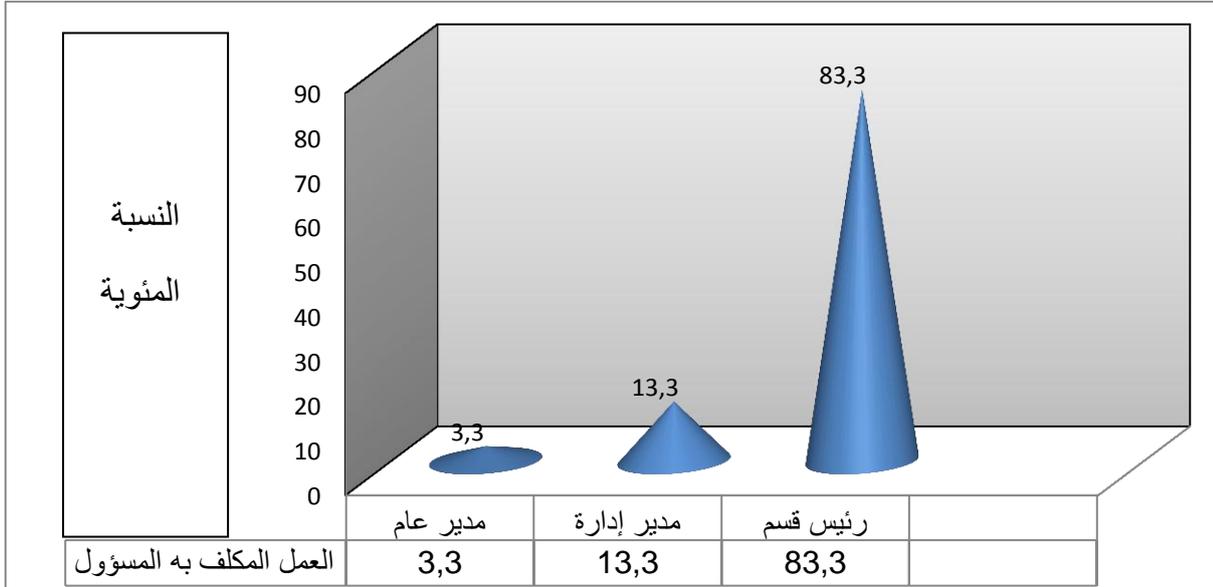
1- العمل المكلف به:

الجدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب العمل

العمل المكلف به	التكرار	النسبة المئوية	نسبة الموافقة	النسبة المضافة
مدير عام	1	3,3	3,3	3,3
مدير إدارة	4	13,3	13,3	16,7
رئيس قسم	25	83,3	83,3	100,0
المجموع	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-2): نسبة توزيع العينة حسب العمل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين هم رؤساء الأقسام بنسبة 83.3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف.
- مدراء الإدارة في المرتبة الثانية بنسبة 13.3 % بمعدل أربعة (04) مستهدفين.
- أصغر نسبة هو منصب المدير العام بنسبة 3.3 % بمعدل (01) مستهدف.

- الاستخلاص :

- كلما زاد علو المنصب قل عدد شاغليه و العكس صحيح.

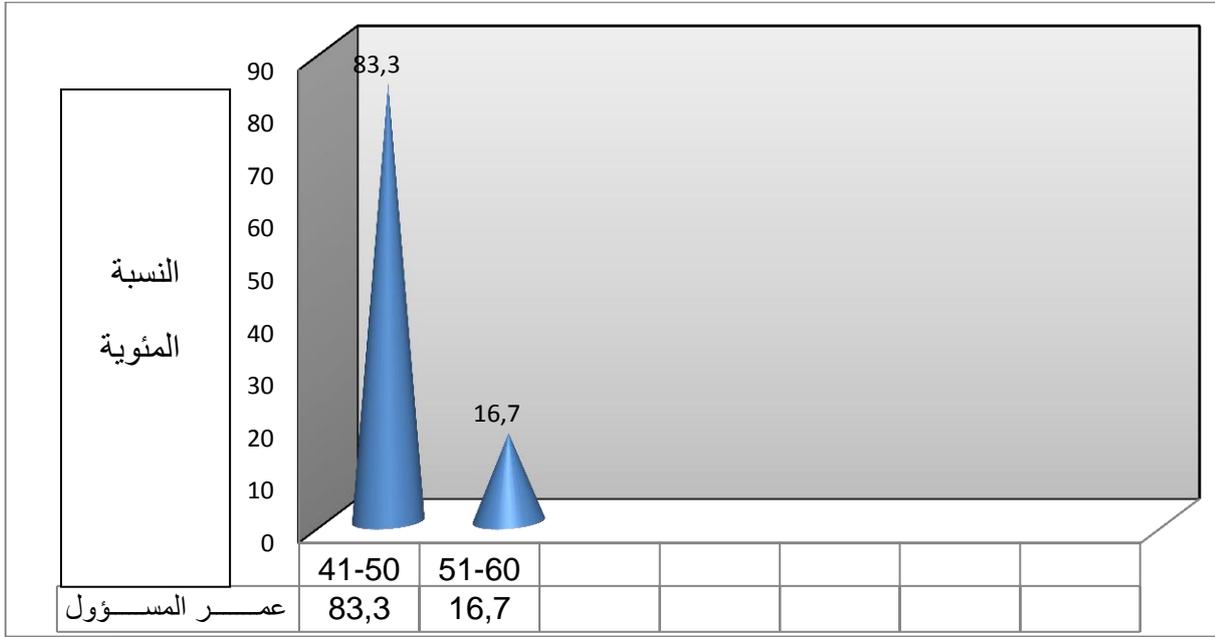
2-العمل:

الجدول رقم (2-3): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	العدد	
83,3	83,3	83,3	25	50-41
100,0	16,7	16,7	5	60-51
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع العينة حسب العمل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين هم من تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 83,3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف.

- أصغر نسبة من المستهدفين هم من تتراوح أعمارهم ما بين 51 سنة و 60 سنة بنسبة 16,7 % بمعدل خمسة (05) مستهدف.

الاستخلاص:

- كلما زاد سن المسؤول قل عددهم و عدد المناصب شاغليه و العكس صحيح.

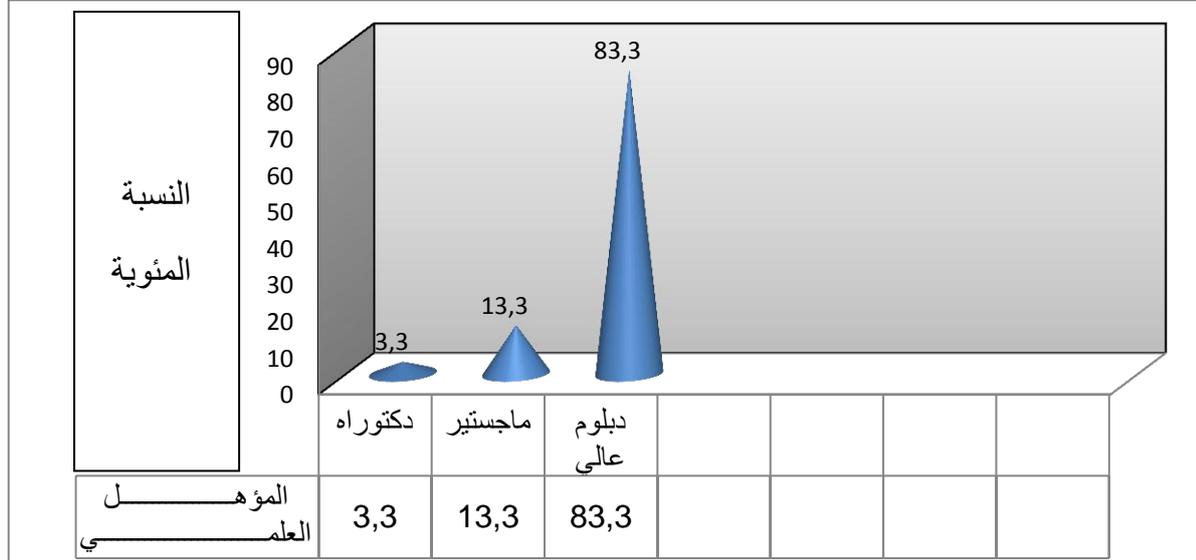
3-المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

العدد	النسبة المئوية	نسبة الموافقة	نسبة التكرار
1	3,3	3,3	3,3
4	13,3	13,3	16,7
25	83,3	83,3	100,0
30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين هم أصحاب المؤهل العلمي درجة دبلوم عالي بنسبة 83,3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف.
- أصغر نسبة من المستهدفين هم أصحاب المؤهل العلمي درجة دكتوراه بنسبة 3,3 % بمعدل مستهدف واحد و هو المدير العام (01).
- المستهدفين الحاملين للمؤهل العلمي درجة ماجستير بنسبة 13,3 % بمعدل أربعة (04) مستهدف.
- الاستخلاص:
- كلما زاد علو منصب المسؤول يتطلب مؤهل علمي لدرجة أعلى.

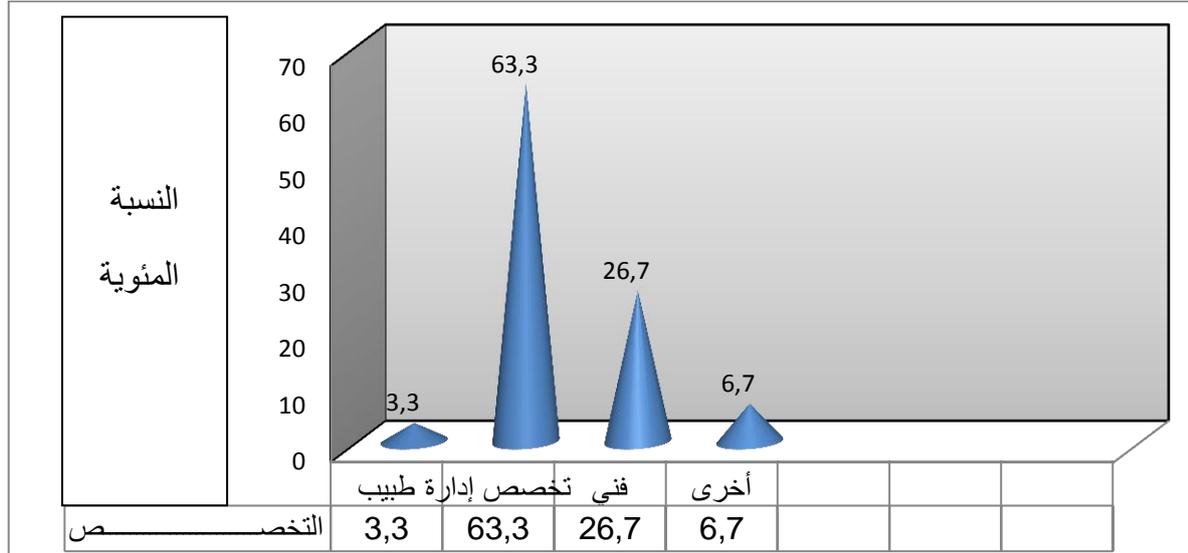
4-التخصص:ص

الجدول رقم (3-4): توزيع العينة حسب التخصص

نسبة التكرار	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	العدد	
3,3	3,3	3,3	1	طبيب
66,7	63,3	63,3	19	تخصص إدارة
93,3	26,7	26,7	8	فني
100,0	6,7	6,7	2	أخرى
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-5): نسبة توزيع العينة حسب التخصص



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة هم أصحاب تخصص الادارة بنسبة **63,3 %** بمعدل تسعة عشر (**19**) مستهدف.
- أصغر نسبة من المستهدفين هم أصحاب تخصص طبيب بنسبة **3,3 %** بمعدل مستهدف واحد (**01**) و هو المدير العام.
- المستهدفين الحاملين تخصص فني بنسبة **26,7 %** بمعدل ثمانية (**08**) مستهدفين.
- المستهدفين الحاملين تخصصات أخرى بنسبة **6,7 %** بمعدل إثنين (**02**) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- المؤسسة محل الدراسة ذات نشاط و طابع إداري يتطلب رؤساء يحملون تخصصات إدارية.

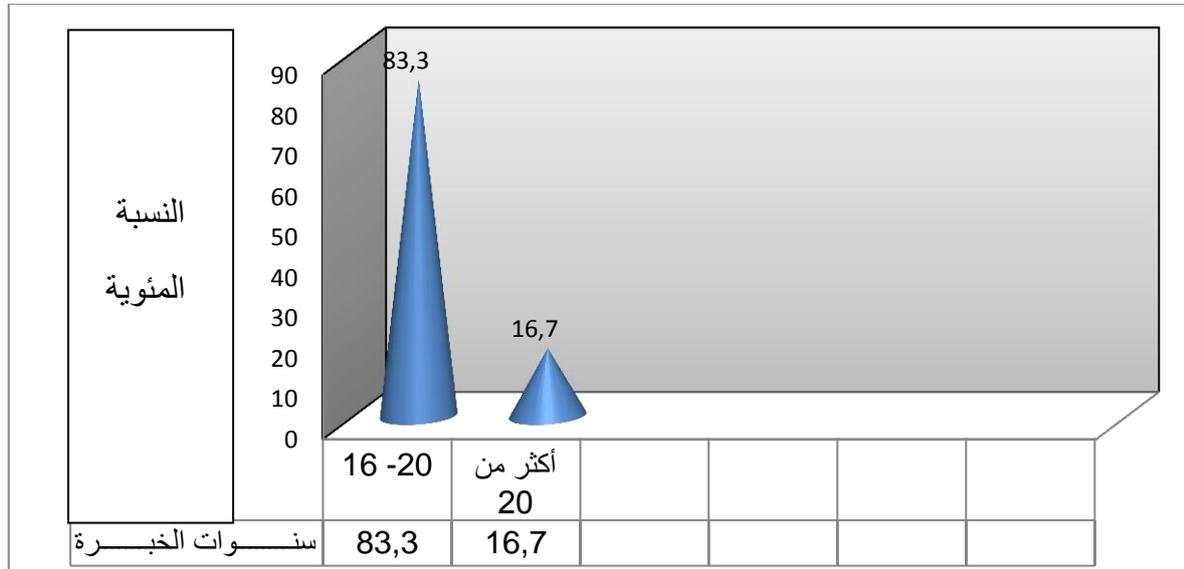
5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

العدد	النسبة المئوية	نسبة الموافقة	نسبة التكرار
25	83,3	83,3	83,3
5	16,7	16,7	100,0
30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-6): نسبة توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين هم أصحاب الخبرة ما بين 16 سنة و 20 سنة بنسبة 83,3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف.

- أصغر نسبة من المستهدفين هم أصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 16,7 % بمعدل خمسة (05) مستهدف.

- الاستخلاص :

- مناصب كل من المدير العام - رئيس إدارة - رئيس قسم كلها تتطلب خبرة لا تقل عن 16 سنة و كلما زاد علو المنصب زادت سنوات الخبرة.

خلاصة تحليل المدور الأول :

- العمل المكلف به المستهدفون في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يتطلب مايلي :

- 1- أكبر عدد من المناصب لرؤساء الاقسام بنسبة 83.3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مسؤول.
- 2- عمر المسؤول ما بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة 83.3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مسؤول.
- 3- المؤهل العلمي العالي شهادة دبلوم عالي بنسبة 83.3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مسؤول.
- 4- التخصص الاداري بنسبة 63.3% بمعدل تسعة عشر (19) مسؤول.
- 5- الاقدمية و الخبرة تفوق 16 سنة بنسبة 83.3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مسؤول.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

أولا _ صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وزيادة على ذلك تم عرض هذه الأخيرة على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الآخرين، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

ثانيا _ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل "ألفا كرون باخ" (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الأسئلة.

الجدول رقم (3-7): يوضح معامل الثبات "Alpha Cronbach"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	50

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات لأداة الدراسة (0,97)، وهي معاملات ثبات مرتفعة أي أكبر من (0,6) و مناسبة لأداة الدراسة.

ومن خلال ما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته لاختبار النتائج المترتبة عنه وإمكانية تحليل الفرضية، واستخلاص النتائج والتوصيات.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة

سنحاول من خلال هذا البحث تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (مفهوم تقييم أداء العاملين).

سوف نقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني المتعلق بمفهوم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وعن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

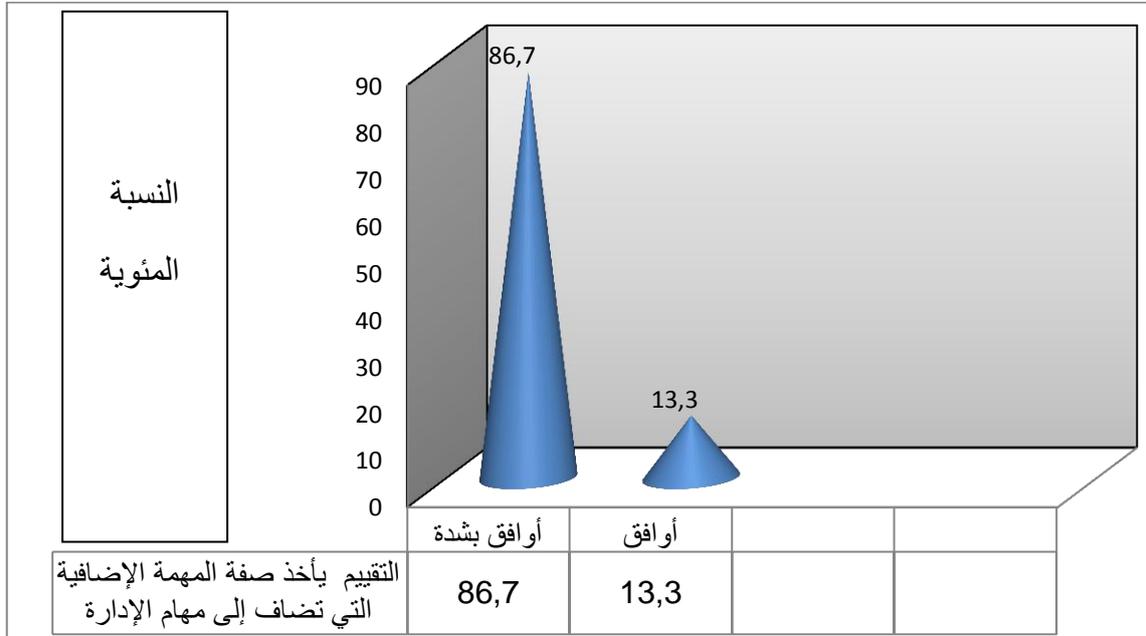
1-التقييم لديكم يأخذ صفة المهمة الإضافية التي تضاف إلى مهام الإدارة:

الجدول رقم (3-7)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
86,7	86,7	86,7	26	أوافق بشدة
100,0	13,3	13,3	4	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-6)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم يأخذ صفة المهمة الاضافية التي تضاف إلى مهام الإدارة رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 86.7 % بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف و الموافقين بنسبة 13.3 % بمعدل أربعة (04) مستهدف.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يعلمون جيدا ان عملية التقييم هي مهمة ادارية تندرج ضمن المهام الادارية الاخرى و التي لا تقل أهمية عنها.

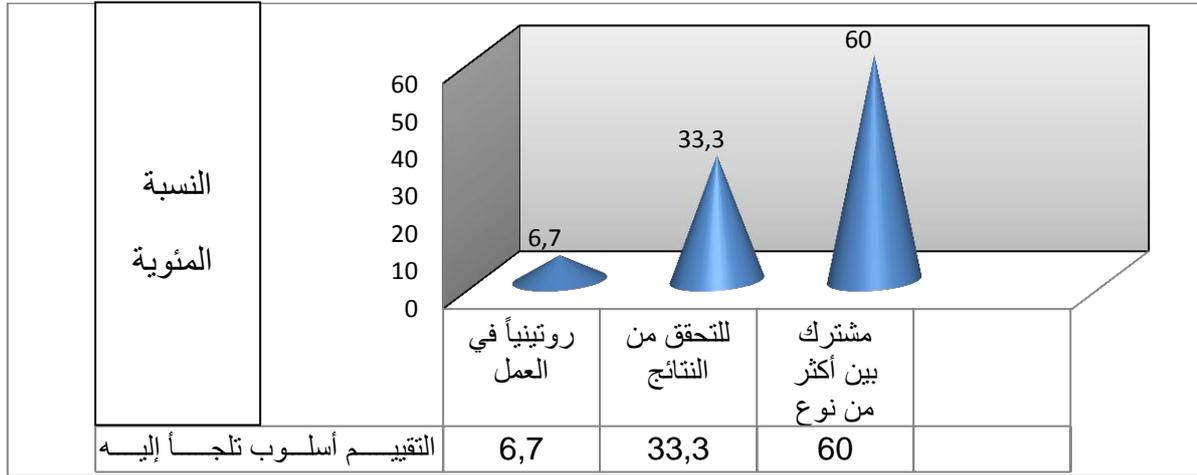
2-التقييم أسلوب تلجأ إليـه:

الجدول رقم (3-8)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
6,7	6,7	6,7	2	روتينياً في العمل
40,0	33,3	33,3	10	للتحقق من النتائج
100,0	60,0	60,0	18	مشترك بين أكثر من نوع
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-7)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم أسلوب يلجأ إليه مشترك بين أكثر من نوع بنسبة 60% بمعدل ثمانية عشر (18) مستهدف.
- أصغر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم أسلوب يلجأ إليه روتينياً في العمل بنسبة 6.7% بمعدل إثنان (02) مستهدف.
- بينما من المستهدفين من يرون أن التقييم أسلوب يلجأ إليه للتحقيق من النتائج بنسبة 33.3% بمعدل عشرة (10) مستهدف.
- **الاستخلاص:** أكبر نسبة من المستهدفين يعلمون جيداً أن عملية التقييم يجب أن يلجأ فيها إلى أسلوب أكثر من نوع رغم هناك من يرى أنه روتينياً في العمل أو للتحقيق من النتائج و التي لا تتنافى مع النتائج المذكورة أعلاه باعتبارها جزئياً لا يتجزأ منها.

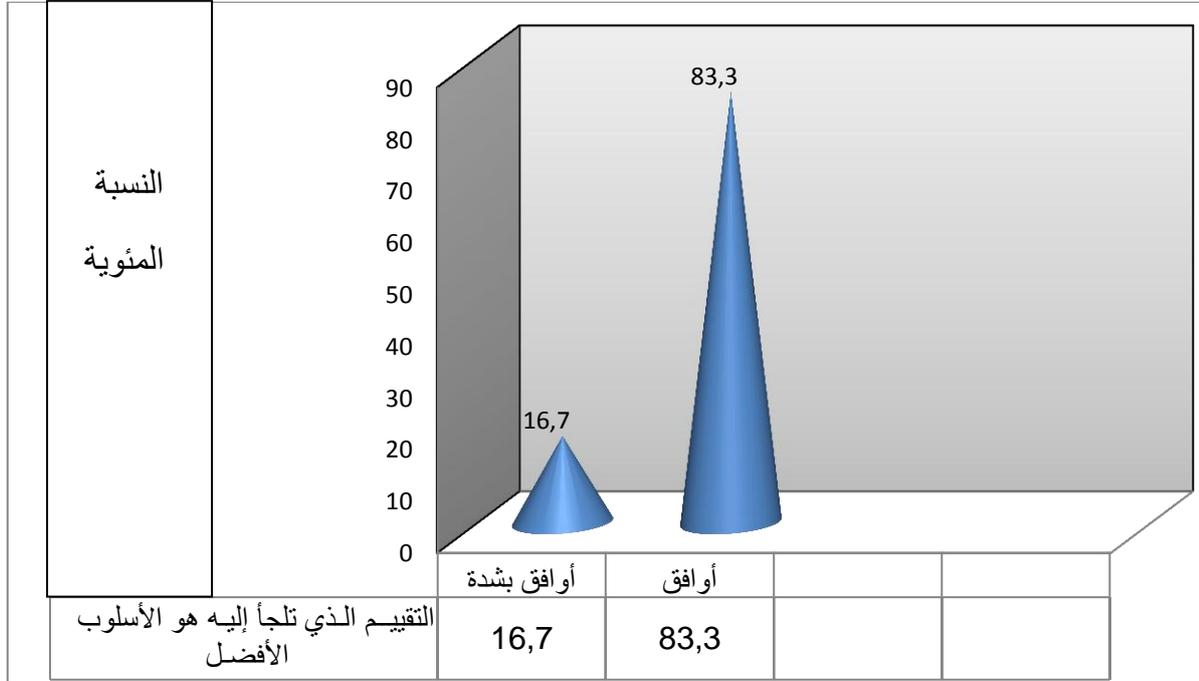
3-تعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل :

الجدول رقم (3-9)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
16,7	16,7	16,7	5	أوافق بشدة
100,0	83,3	83,3	25	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-8)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم الذي يلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 83.3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 16.7 % بمعدل خمسة (05) مستهدف .
- **الاستخلاص:** جميع المستهدفين يرون ان الاسلوب الذي يلجا اليه هو الاسلوب الافضل نظرا الى النتائج المحققة من جراء إتباعه و رضاهم و رضى المستخدمين التابعين للمؤسسة محل الدراسة.

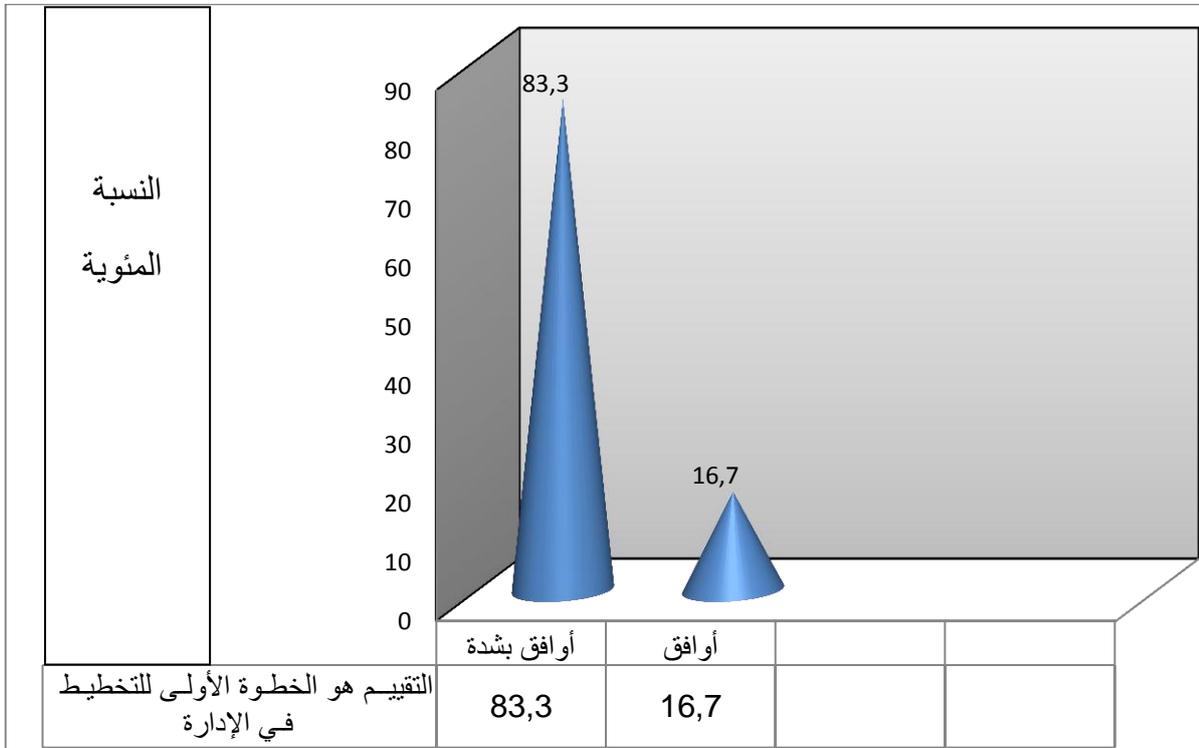
4-تعتبر التقييم الخطوة الأولى للتخطيط فى الإدارة:

الجدول رقم (3-10)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
83,3	83,3	83,3	25	أوافق بشدة
100,0	16,7	16,7	5	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-9)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم هو الخطوة الاولى للتخطيط في الإدارة رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 83.3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف و الموافقين بنسبة 16.7 % بمعدل خمسة (05) مستهدف .
- **الاستخلاص:** جميع المستهدفين يدركون جيدا أن عملية التقييم لها أهمية تجعلها من أولى الخطوات في التخطيط الاداري للمؤسسة محل الدراسة.

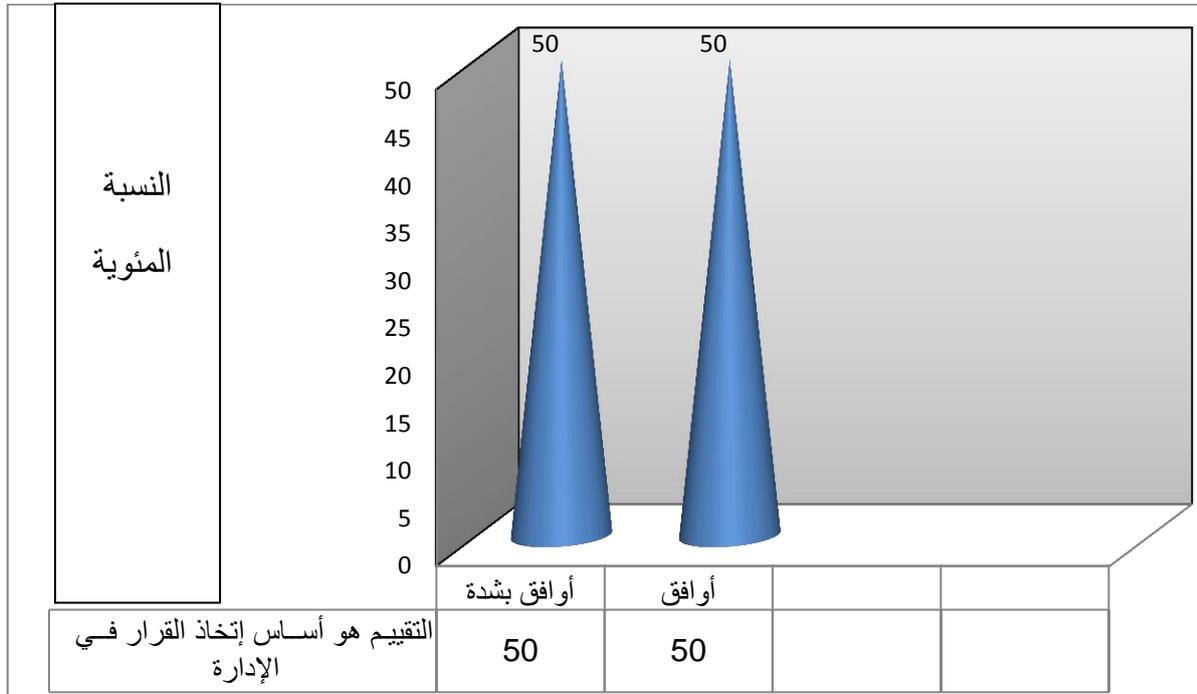
5-تعتبر التقييم أساس إتخاذ القرار فى الإدارة:

الجدول رقم (3-11)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
50	50	50	15	أوافق بشدة
100,0	50	50	15	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-10)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم هو أساس إتخاذ القرار في الادارة رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة و الموافقين بنسبة متساوية 50% بمعدل خمسة عشر (15) مستهدف لكل منهما.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يدركون جيدا أن عملية التقييم هي أساس إتخاذ القرار في الإدارة.

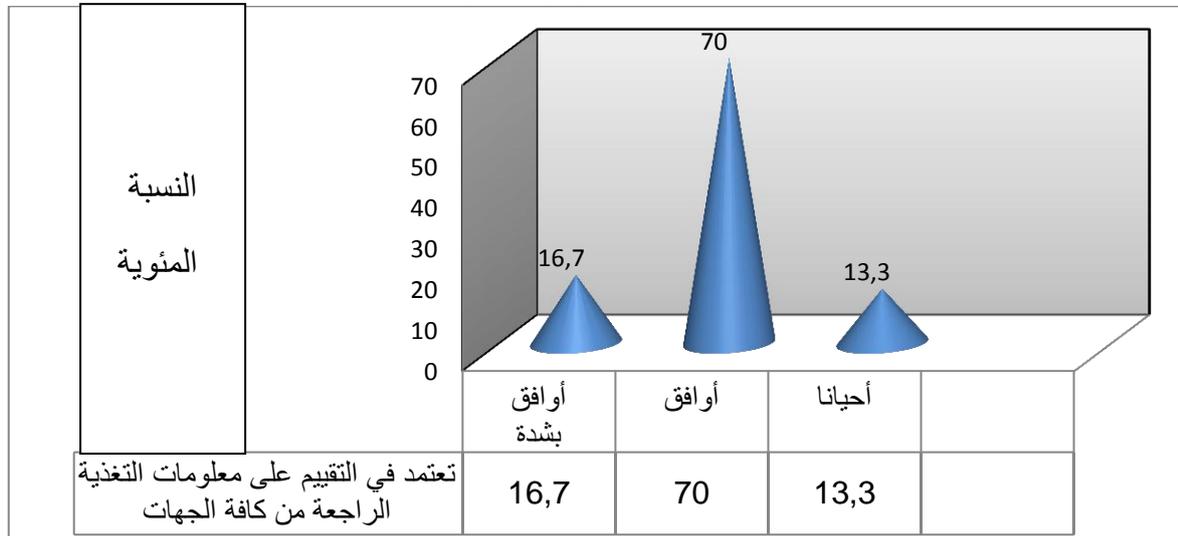
6-تعتمد في التقييم على معلومات التغذية الراجعة من كافة الجهات:

الجدول رقم (3-12)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
16,7	16,7	16,7	5	أوافق بشدة
86,7	70,0	70,0	21	أوافق
100,0	13,3	13,3	4	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-11)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين موافقين على أن التقييم يعتمد على معلومات التغذية الراجعة بنسبة **86.7%** بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف، متباينة ما بين الموافقين بنسبة **70%** بمعدل واحد و عشرون (21) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة **16.7%** بمعدل خمسة (05) مستهدف.

- أصغر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم يعتمد على معلومات التغذية الراجعة أحيانا فقط و ليس بصفة دائمة بنسبة **13.3%** بمعدل أربعة (04) مستهدف.

- **الاستخلاص :** أكبر نسبة من المستهدفين يدكرون مفهوم التغذية الراجعة و المعلومات المعتمدة منها لعملية التقييم، رغم وجود نسبة ضئيلة من المستهدفين من يرون انه لا يعتمد على المعلومات للتغذية الراجعة في عملية التقييم نظرا لجهلهم بالمفهوم العام للتغذية الراجعة بحجم المناصب و الاقسام الصغيرة التي يشرفون عليها.

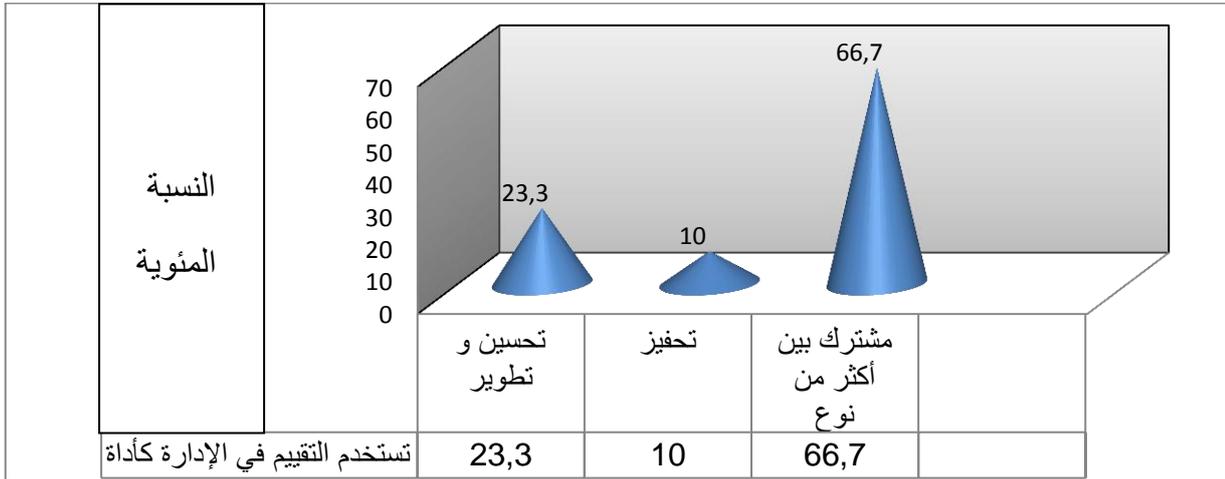
7-تستخدم التقييم في الإدارة كأداة:

الجدول رقم (3-13)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
23,3	23,3	23,3	7	تحسين و تطوير
33,3	10,0	10,0	3	تحفيز
100,0	66,7	66,7	20	مشترك بين أكثر من نوع
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-12)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين موافقين على استخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون مشترك ما بين أكثر من نوع بنسبة **66.7%** بمعدل عشرون (20) مستهدف.
- أصغر نسبة من المستهدفين يرون أن استخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون من أجل التحفيز بنسبة **10%** بمعدل ثلاثة (03) مستهدف.
- بينما من المستهدفين من يرون أن استخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون من أجل التحسين و التطوير بنسبة **23.3%** بمعدل سبعة (07) مستهدف.

الاستخلاص: أكبر نسبة من المستهدفين يعتبرون استخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون مشترك بين أكثر من نوع، رغم أن هناك من يرى أن التقييم في الإدارة يكون من أجل التحفيز أو التحسين و التطوير، الأمر الذي لا يخرج عن الإشتراك ما بين أكثر من نوع كونها من العناصر المكونة له.

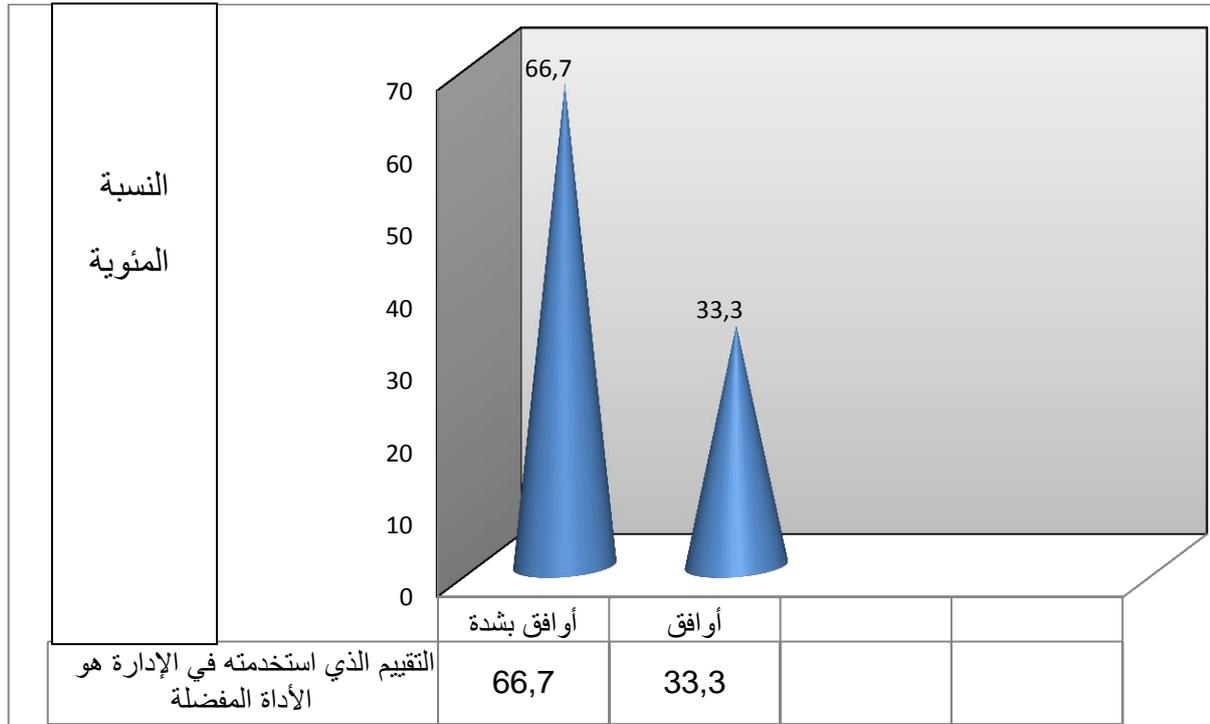
8- تعتبر التقييم الذي استخدمته في الإدارة هو الأداة المفضلة:

الجدول رقم (3-14)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
66,7	66,7	66,7	20	أوافق بشدة
100,0	33,3	33,3	10	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-13)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم المستخدم في الإدارة هو الأداة الأفضل رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 66.7% بمعدل عشرون (20) مستهدف و الموافقين بنسبة 33.3% بمعدل عشرة (10) مستهدفين.

- **الاستخلاص:** جميع المستهدفين يعتبرون التقييم المستخدم في الإدارة هو الأداة الأفضل نظرا للنتائج المحققة منه في المؤسسة محل الدراسة.

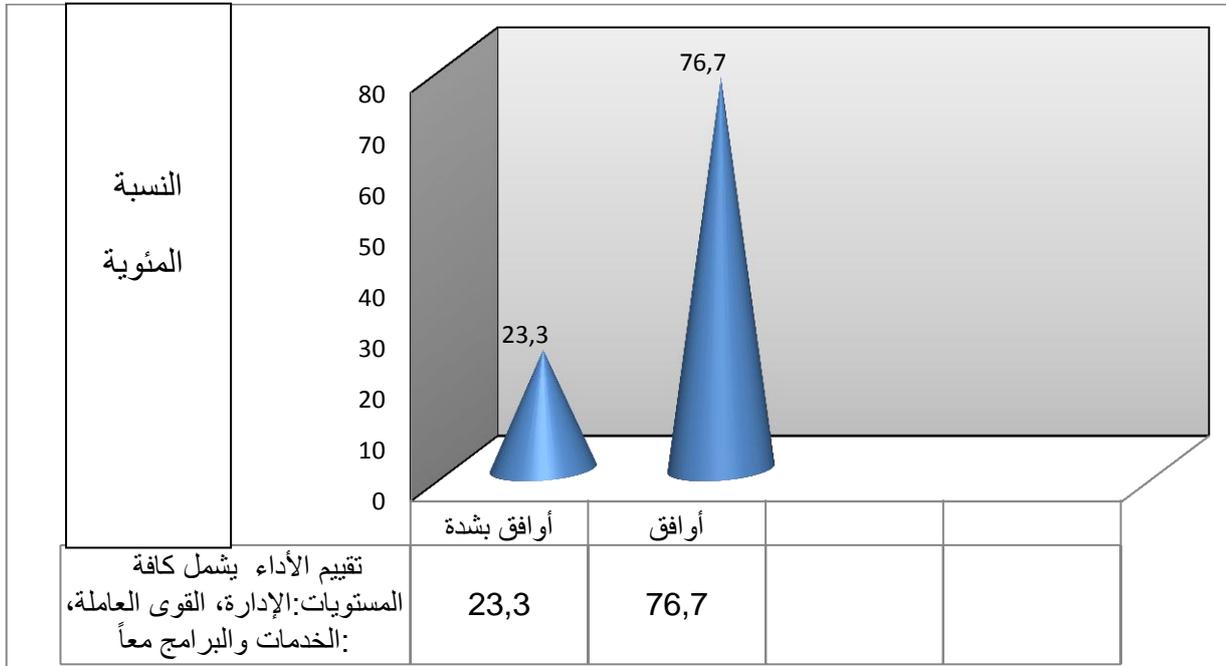
9- تقييم الأداء لديكم يشمل كافة المستويات: الإدارة- القوى العاملة- الخدمات والبرامج معاً:

الجدول رقم (3-15)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
23,3	23,3	23,3	7	أوافق بشدة
100,0	76,7	76,7	23	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-14)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم يجب أن يشمل كافة المستويات منها الإدارة القوى العاملة - الخدمات و البرامج معاً لضمان نجاحه، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 76.7% بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 23.3% بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- الاستخلاص: جميع المستهدفين يعتبرون التقييم يجب أن يشمل كافة المستويات منها الإدارة القوى العاملة - الخدمات و البرامج معاً لضمان نجاحه.

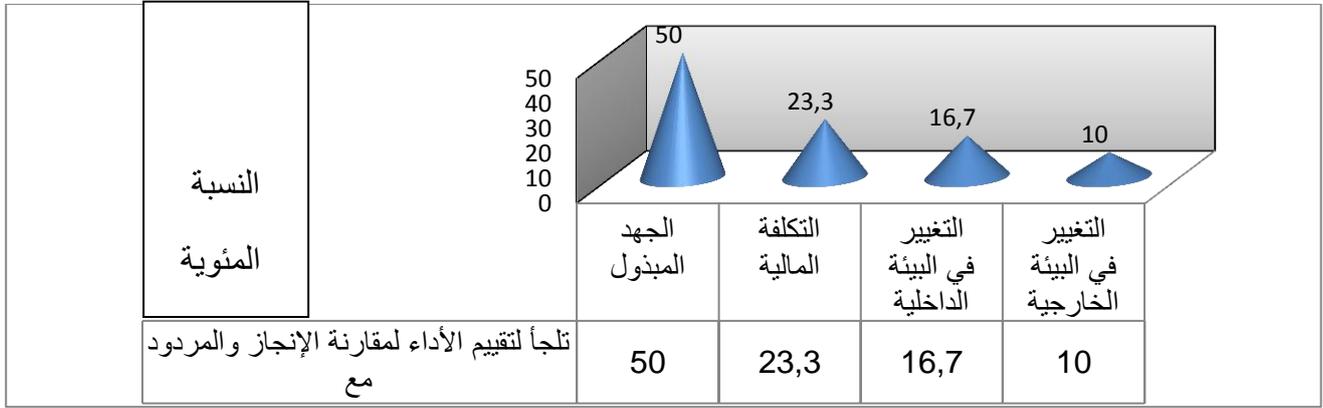
10- تلجأ لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز والمردود مع:

الجدول رقم (3-16)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
50,0	50,0	50,0	15	الجهد المبذول
73,3	23,3	23,3	7	التكلفة المالية
90,0	16,7	16,7	5	التغيير في البيئة الداخلية
100,0	10,0	10,0	3	التغيير في البيئة الخارجية
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-15)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- نصف عدد المستهدفين يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع الجهد المبذول بنسبة 50% بمعدل خمسة عشر (15) مستهدف.

- أصغر نسبة من المستهدفين يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع التغيير في البيئة الخارجية بنسبة 10% بمعدل ثلاثة (03) مستهدفين.

- من المستهدفين من يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع التغيير في البيئة الداخلية بنسبة 16.7% بمعدل خمسة (05) مستهدفين.

- من المستهدفين من يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع التكلفة المالية بنسبة 23.3% بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- **الاستخلاص:** نصف عدد المستهدفين يلجؤون لمقارنة الإنجاز و المردود مع الجهد المبذول لأهمية العنصر البشري في عملية التقييم الا انه لم يهمل بعد الرؤساء التغيير البيئي الداخلي و الخارجي و التكلفة التي تعبر من العناصر المهمة و المكتملة للعنصر البشري في عملية التقييم العام للمؤسسة.

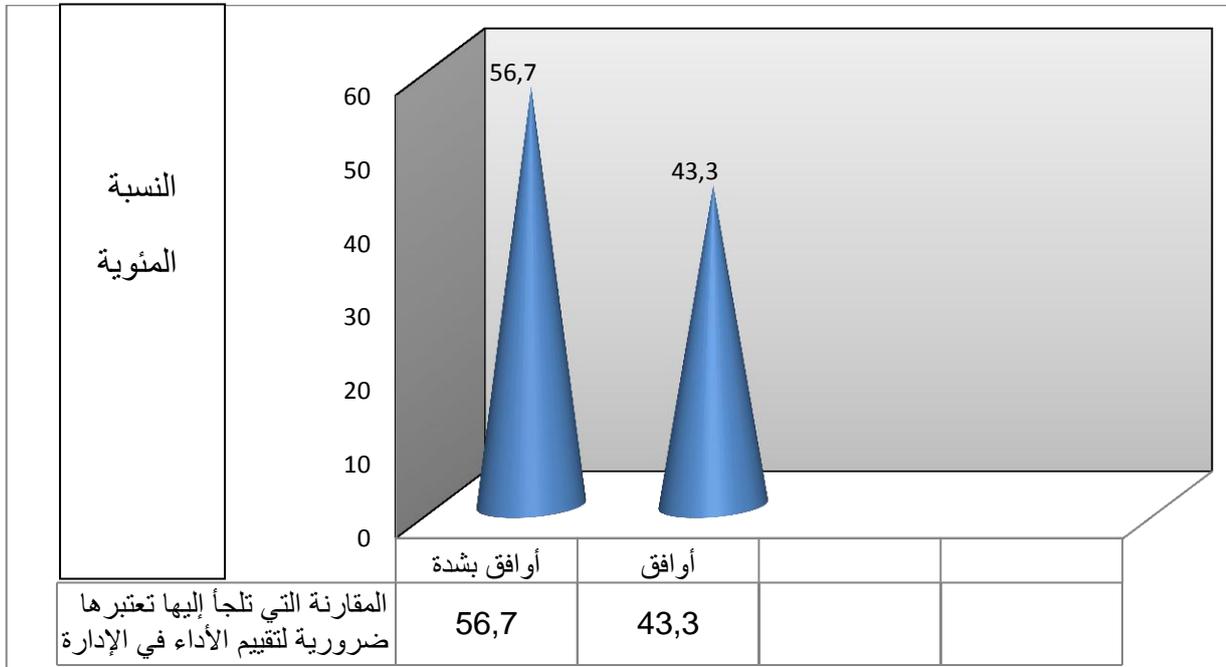
11- المقارنة التي تلجأ إليها تعتبرها ضرورية لتقييم الأداء في الإدارة:

الجدول رقم (3-17)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
56,7	56,7	56,7	17	أوافق بشدة
100,0	43,3	43,3	13	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-16)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن المقارنة التي يلجأ إليها تعتبر ضرورية لتقييم الأداء في الإدارة ، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 56.7 % بمعدل سبعة عشر (17) مستهدف و الموافقين بنسبة 43.3 % بمعدل ثلاثة عشر (13) مستهدف.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يعتبرون المقارنة ضرورية لتقييم الأداء في الإدارة لتقييم الاداء.

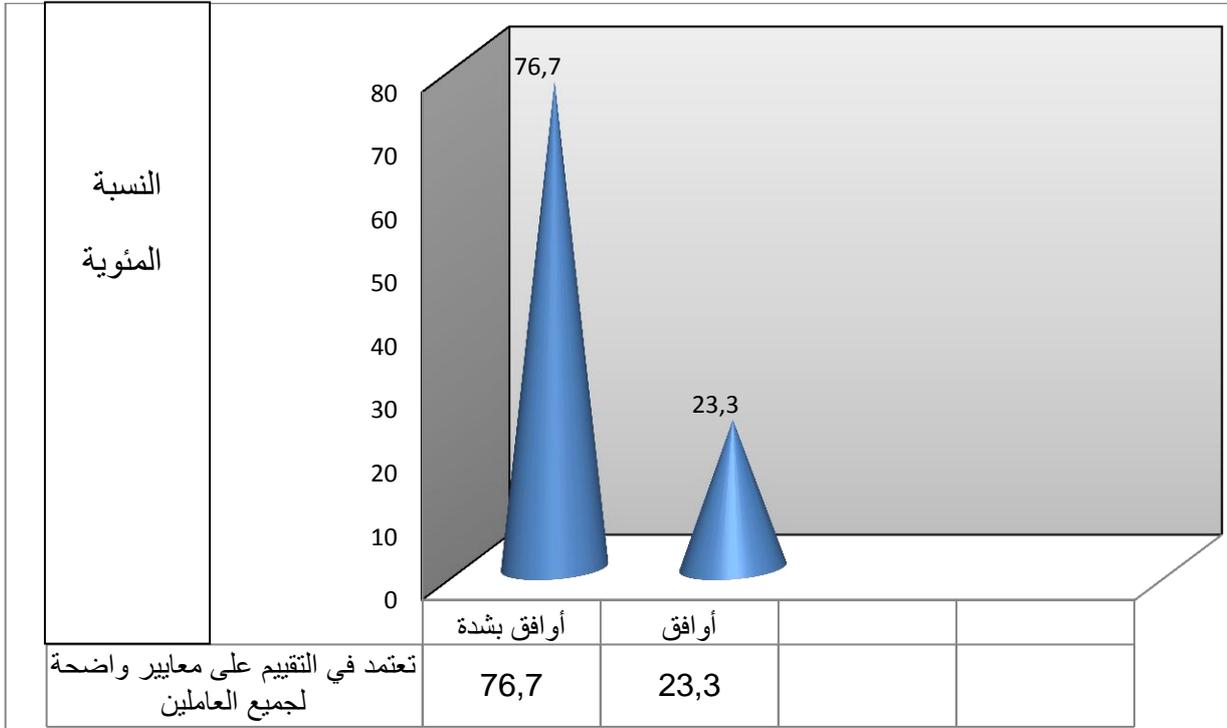
12- تعتمد في التقييم على معايير واضحة لجميع العاملين:

الجدول رقم (3-18)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
76,7	76,7	76,7	23	أوافق بشدة
100,0	23,3	23,3	07	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-17)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم يعتمد على معايير واضحة لجميع العاملين رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 76.7 % بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بنسبة 23.3 % بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- **الاستخلاص :-** جميع المستهدفين يعتبرون أن التقييم يعتمد على معايير واضحة لجميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

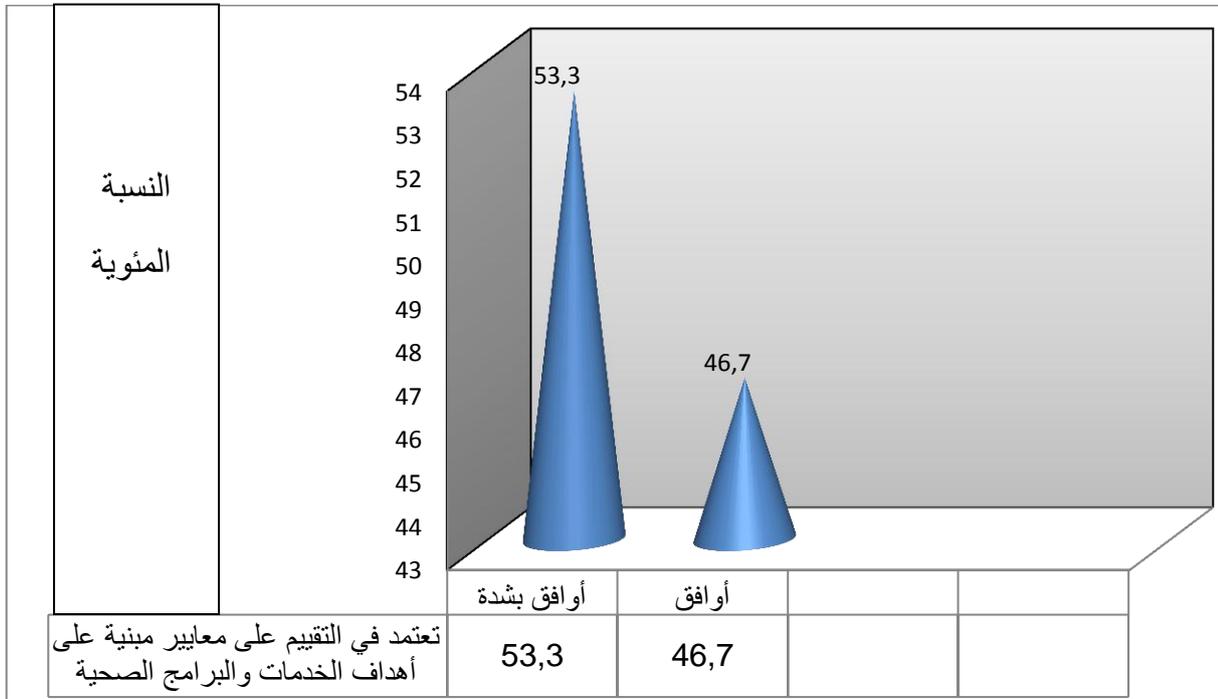
13- تعتمد في التقييم على معايير مبنية على أهداف الخدمات والبرامج الصحية:

الجدول رقم (3-19)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
53,3	53,3	53,3	16	أوافق بشدة
100,0	46,7	46,7	14	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-18)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم يعتمد على معايير مبنية على أهداف الخدمات والبرامج الصحية رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 53.3% بمعدل ستة عشر (16) مستهدف و الموافقين بنسبة 46.7% بمعدل أربعة عشر (14) مستهدف.

- **الاستخلاص:** جميع المستهدفين يعتبرون أن التقييم يعتمد على معايير مبنية على أهداف الخدمات والبرامج الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

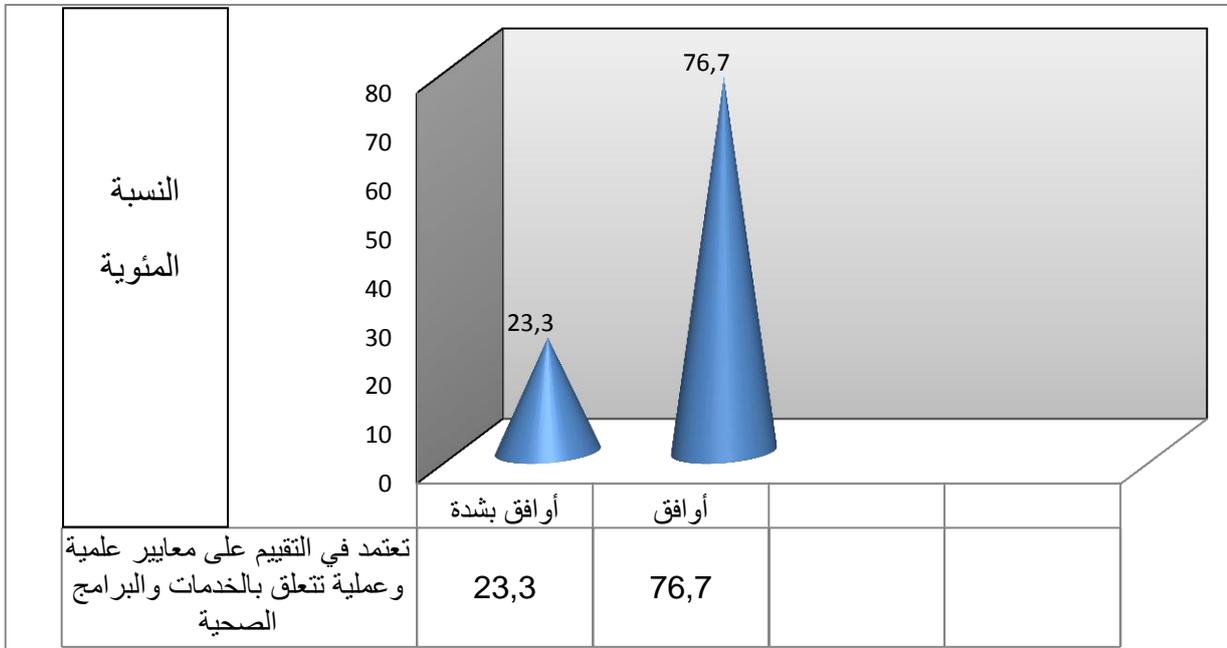
14- تعتمد في التقييم على معايير علمية وعملية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية:

الجدول رقم (3-20)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
23,3	23,3	23,3	07	أوافق بشدة
100,0	76,7	76,7	23	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-19)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن التقييم يعتمد على معايير علمية وعملية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 76.7 % بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 23.3 % بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

الاستخلاص : جميع المستهدفين يعتبرون أن التقييم يعتمد على معايير علمية و عملية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

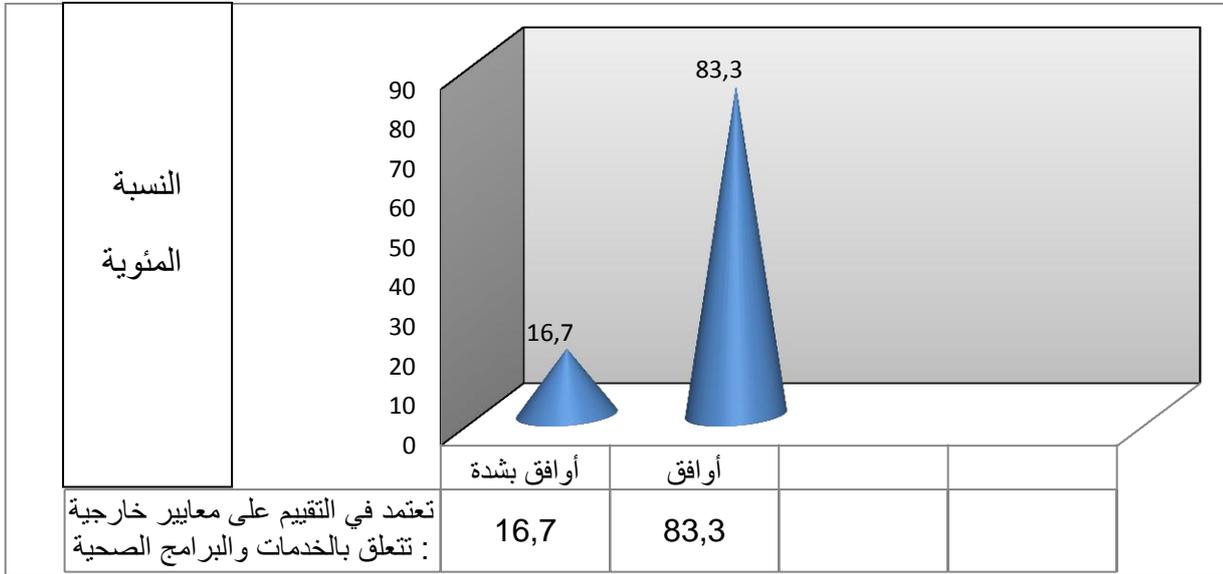
15- تعتمد في التقييم على معايير خارجية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية:

الجدول رقم (3-21)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
16,7	16,7	16,7	5	أوافق بشدة
100,0	83,3	83,3	25	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-20)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعتمدون في التقييم على معايير خارجية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية ،رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 83.3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 16.7 % بمعدل خمسة (05) مستهدفين .

- **الاستخلاص :** جميع المستهدفين يعتمدون في التقييم على معايير خارجية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

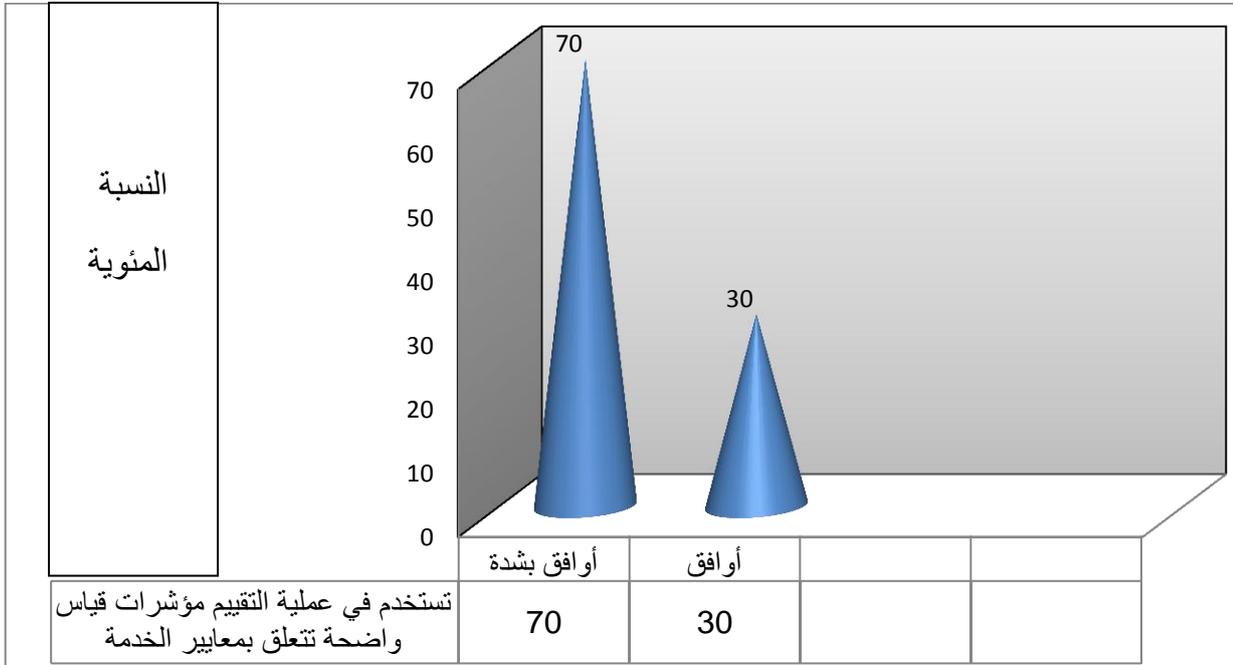
16- تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة:

الجدول رقم (3-22)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
70,0	70,0	70,0	21	أوافق بشدة
100,0	30,0	30,0	9	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-21)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أنه تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة الصحية، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 70% بمعدل واحد و عشرون (21) مستهدف و الموافقين بنسبة 30% بمعدل تسعة (09) مستهدفين.

- **الاستخلاص :** جميع المستهدفين يستخدمون في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

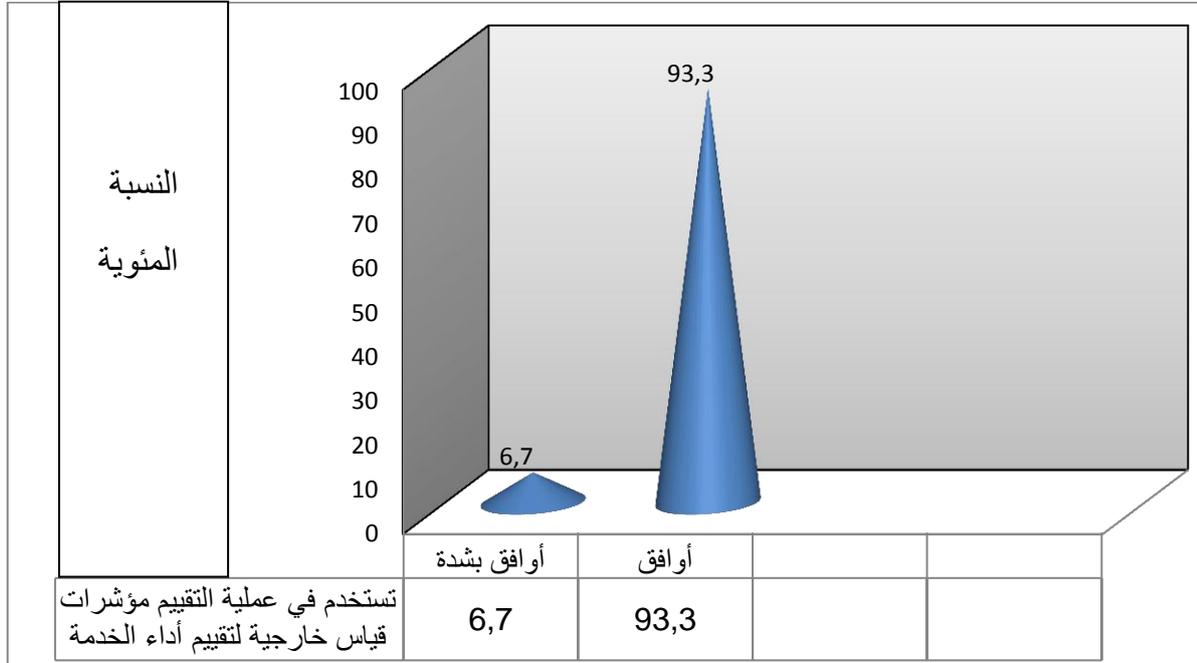
17- تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس خارجية لتقييم أداء الخدمة:

الجدول رقم (3-23)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
6,7	6,7	6,7	2	أوافق بشدة
100,0	93,3	93,3	28	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-22)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يستخدمون في عملية التقييم مؤشرات قياس خارجية لتقييم أداء الخدمة الصحية، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 93,3% بمعدل ثمانية و عشرون (28) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 6,7% بمعدل إثنان (02) مستهدفين.

الاستخلاص : جميع المستهدفين يستخدمون في عملية التقييم مؤشرات قياس خارجية لتقييم أداء الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة تحليل المحاور الثاني :

الجدول رقم (3-24)

الرقم	الاستبيان	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة
01	التقييم لديكم يأخذ صفة المهمة الإضافية التي تضاف إلى مهام الإدارة.	30	,346	1,13	100
02	التقييم أسلوب تلجأ إليه.	30	1,258	4,07	60
03	تعتبر التقييم الذي تلجأ إليه الأسلوب الأفضل.	30	,379	1,83	100
04	تعتبر التقييم الخطوة الأولى للتخطيط في الإدارة	30	,379	1,17	100
05	تعتبر التقييم أساس إتخاذ القرار في الإدارة.	30	,509	1,50	100
06	تعتمد في التقييم على معلومات التغذية الراجعة من كافة الجهات.	30	,556	1,97	86.7
07	تستخدم التقييم في الإدارة كأداة.	30	1,794	3,77	66.7
08	تعتبر التقييم الذي استخدمته في الإدارة هو الأداة المفضلة.	30	,479	1,33	100
09	تقييم الأداء لديكم يشمل كافة المستويات:الإدارة، القوى العاملة، الخدمات والبرامج معاً.	30	,430	1,77	100
10	تلجأ لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز مع المردود.	30	1,042	1,87	50
11	المقارنة التي تلجأ إليها تعتبرها ضرورية لتقييم الأداء في الإدارة.	30	,504	1,43	100
12	تعتمد في التقييم على معايير واضحة لجميع العاملين.	30	,430	1,23	100
13	تعتمد في التقييم على معايير مبنية على أهداف الخدمات و البرامج الصحية.	30	,507	1,47	100
14	تعتمد في التقييم على معايير علمية و عملية تتعلق بالخدمات و البرامج الصحية.	30	,430	1,77	100
15	تعتمد في التقييم على معايير خارجية تتعلق بالخدمات و البرامج الصحية.	30	,379	1,83	100
16	تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة.	30	,466	1,30	100
17	تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس خارجية لتقييم أداء الخدمة.	30	,254	1,93	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

أظهرت الدراسة وجود ادراك شامل من طرف معظم المستهدفين حول مفهوم التقييم ونظرتهم له رغم وجود نسبة ضئيلة تجهل ذلك أو لها نظرة مبهمة و غامضة حول مفهوم التقييم حيث تبين ذلك من خلال وجود نسبة **91.95%** بمعدل أكثر من سبعة و عشرون (27) من المستهدفين لديهم معرفة شاملة بمفهوم التقييم، بينما نسبة **8.05%** بمعدل لا يتجاوز ثلاثة (03) من المستهدفين تتراوح ما بين معرفة ناقصة أو انعدامها، ويظهر هذا الاختلاف من خلال النسب التالية :

1- لوحظ أن نسبة **100%** من المستهدفين يعتبرون التقييم مهمة إضافية لمهام الإدارة أي عبئ إداري عليهم إضافة لعملهم.

2- لوحظ أن نسبة **60%** يعتبرون أن التقييم يجب أن يكون لأكثر من مهمة، بينما **33.3%** من يعتبرون أن التقييم يجب أن يكون للمتابعة وللتحقق وعند الحاجة، في حين **6.7%** من المستهدفين يعتبرون أن التقييم يجب أن يكون روتينياً في العمل وجزءاً من عمل الإدارة.

3- لوحظ أن نسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم الذي يلجؤون اليه هو الاسلوب الافضل.

4- لوحظ أن نسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم هو الخطوة الاولى للتخطيط في الإدارة.

5- لوحظ أن نسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم هو أساس إتخاذ القرار في الادارة.

6- لوحظ أن نسبة **86.7%** بمعدل ستة و عشرون (26) من المستهدفين أن التقييم يعتمد على معلومات التغذية الراجعة، بينما نسبة **13.3%** بمعدل أربعة (04) من المستهدفين يرون أن التقييم يعتمد على معلومات التغذية الراجعة أحيانا فقط و ليس بصفة دائمة.

7- لوحظ أن نسبة **66.7%** بمعدل عشرون (20) من المستهدفين موافقين على إستخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون مشترك ما بين أكثر من نوع، بينما نسبة **10%** بمعدل ثلاثة (03) من المستهدفين يرون أن إستخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون من أجل التحفيز ، و نسبة **23.3%** بمعدل سبعة (07) من المستهدفين من يرون أن إستخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون من أجل التحسين و التطوير.

8- لوحظ أن نسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم المستخدم في الإدارة هو الأداة الأفضل.

9- لوحظ أن نسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم يجب أن يشمل كافة المستويات منها الإدارة القوى العاملة - الخدمات و البرامج معا لضمان نجاحه.

10- لوحظ أن نسبة 50% بمعدل بمعدل خمسة عشر (15) من المستهدفين يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع الجهد المبذول ، بينما نسبة 23.3% بمعدل سبعة (07) من المستهدفين يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع التكلفة المالية ، و نسبة 16.7% بمعدل خمسة (05) من المستهدفين يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع التغيير في البيئة الداخلية، و نسبة 10% بمعدل ثلاثة (03) من المستهدفين يلجؤون لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز و المردود مع التغيير في البيئة الخارجية.

11- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن المقارنة التي يلجأ إليها تعتبر ضرورية لتقييم الأداء في الإدارة .

12- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم يعتمد على معايير واضحة لجميع العاملين.

13- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم يعتمد على معايير مبنية على أهداف الخدمات والبرامج الصحية.

14- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يرون أن التقييم يعتمد على معايير علمية وعملية تتعلق بالخدمات والبرامج.

15- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يعتمدون في التقييم على معايير خارجية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية.

16- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين أنه تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة الصحية.

17- لوحظ أن نسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) من المستهدفين يستخدمون في عملية التقييم مؤشرات قياس خارجية لتقييم أداء الخدمة الصحية.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (منهج تقييم أداء العاملين).

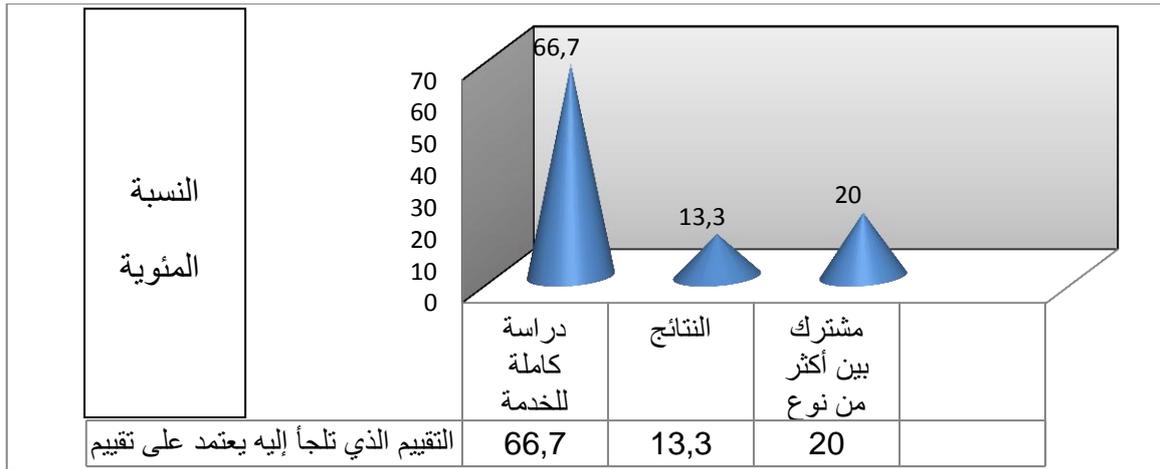
1-التقييم الذي تلجأ إليه يعتمد على تقييم:

الجدول رقم (3-25)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
66,7	66,7	66,7	20	دراسة كاملة للخدمة
80,0	13,3	13,3	4	النتائج
100,0	20,0	20,0	6	مشترك بين أكثر من نوع
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-23)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم الذي يلجأ إليه يعتمد على تقييم دراسة كاملة للخدمة بنسبة 66.7% بمعدل عشرون (20) مستهدف.

- أصغر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم الذي يلجأ إليه يعتمد على تقييم النتائج بنسبة 13.3% بمعدل أربعة (04) مستهدفين.

- بينما من المستهدفين من يرون أن التقييم الذي يلجأ إليه يعتمد على تقييم مشترك بين أكثر من نوع بنسبة 20% بمعدل ستة (06) مستهدفين.

- **الاستخلاص:** أكبر نسبة من المستهدفين يفضلون الإعتماد على تقييم دراسة كاملة للخدمة في تقييم الاداء، و قليل منهم من يعتمد على النتائج او الاشتراك بين أكثر من نوع في تقييم الاداء.

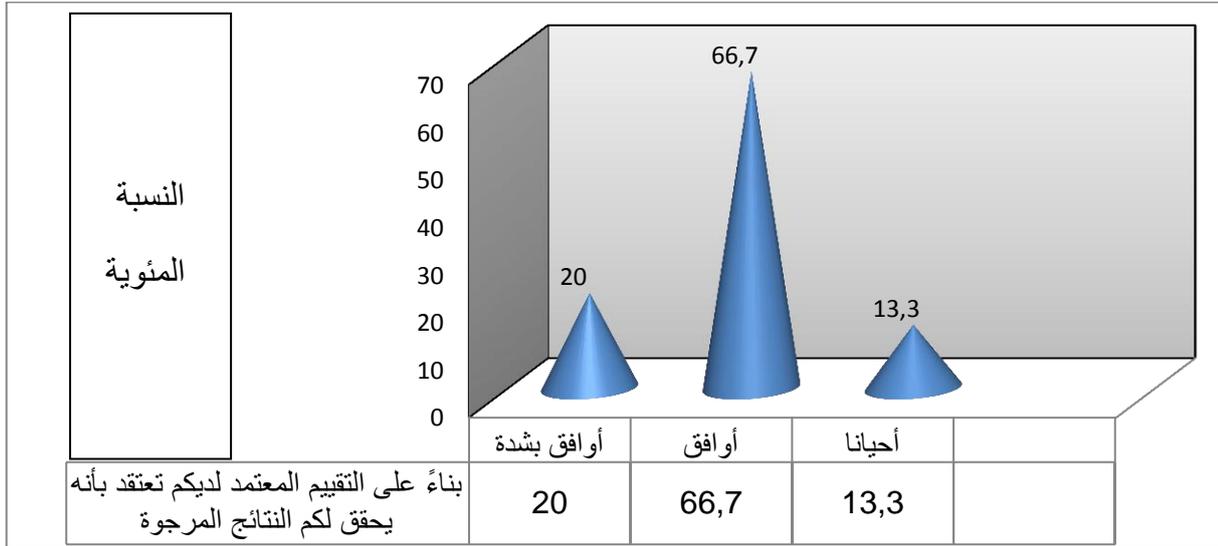
2- بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يحقق لكم النتائج المرجوة:

الجدول رقم (3-26)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
20,0	20,0	20,0	6	أوافق بشدة
86,7	66,7	66,7	20	أوافق
100,0	13,3	13,3	4	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-24)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أن التقييم المعتمد لديهم يحقق النتائج المرجوة بنسبة **86.7%** بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف منهم الموافقين بنسبة **66.7%** بمعدل عشرون (20) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة **20%** بمعدل ستة (06) مستهدفين.

- بينما من المستهدفين من يرون أن التقييم المعتمد لديهم يحقق النتائج المرجوة أحيانا فقط بنسبة **13,3%** بمعدل أربعة (04) مستهدفين.

- **الاستخلاص:** أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أن التقييم المعتمد لديهم يحقق النتائج المرجوة نظرا للنتائج المحققة للمؤسسة محل الدراسة رغم النسبة الضئيلة التي كانت محايدة.

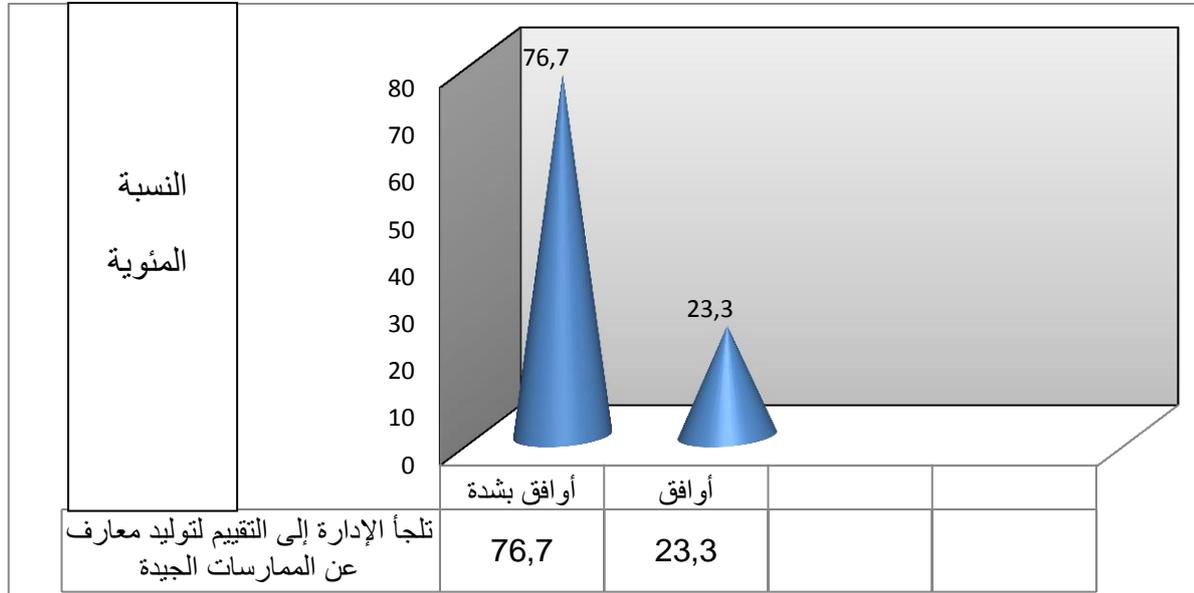
3- تلجأ الإدارة إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة:

الجدول رقم (3-27)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
76,7	76,7	76,7	23	أوافق بشدة
100,0	23,3	23,3	7	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-25)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أنه تلجأ الإدارة إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 76.7% بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بنسبة 23,3% بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يرون أن الإدارة تلجأ إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة في المؤسسة محل الدراسة.

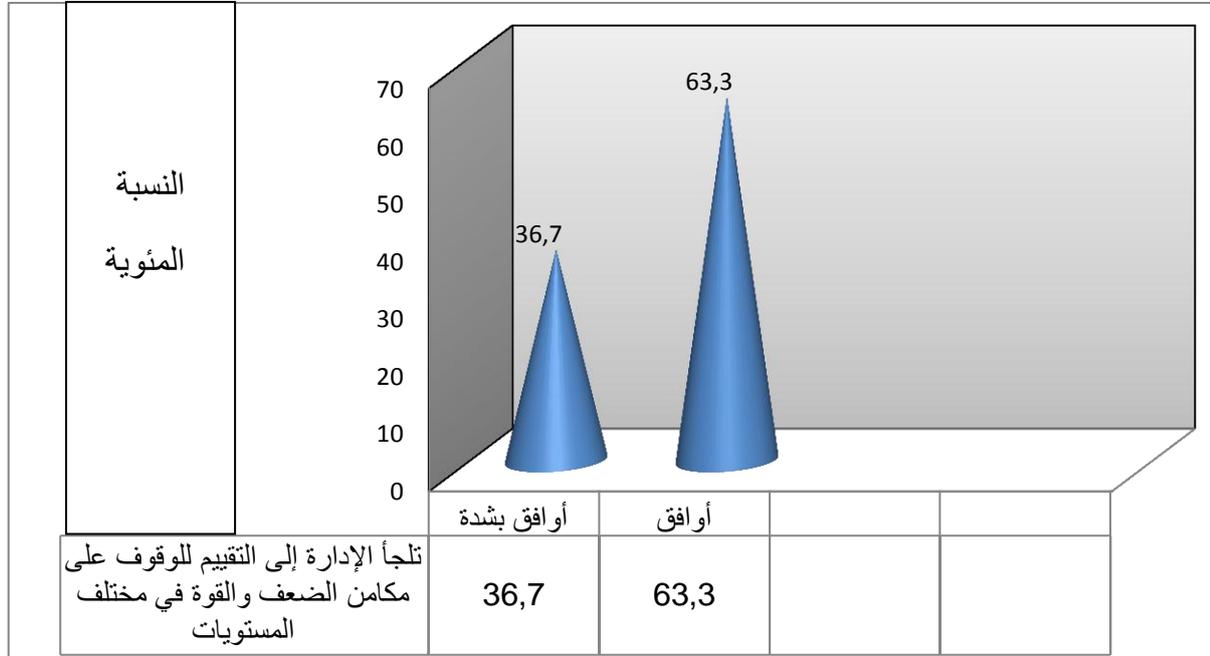
4- تلجأ الإدارة إلى التقييم للوقوف على مكانم الضعف والقوة في مختلف المستويات:

الجدول رقم (3-28)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
36,7	36,7	36,7	11	أوافق بشدة
100,0	63,3	63,3	19	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-26)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أنه تلجأ الإدارة إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 63,3% بمعدل تسعة عشر (19) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 36,7% بمعدل إحدى عشر (11) مستهدف.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يعرفون أن الإدارة عليها أن تلجأ إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة.

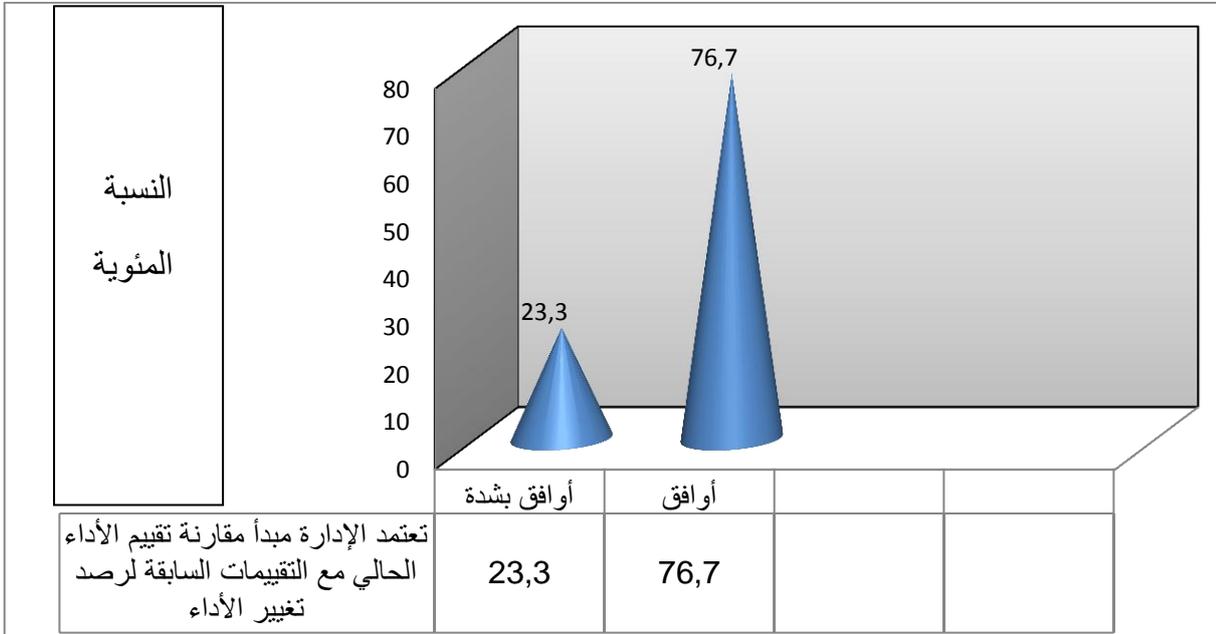
5- تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الأداء الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء:

الجدول رقم (3-29)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
23,3	23,3	23,3	7	أوافق بشدة
100,0	76,7	76,7	23	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-27)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أنه تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الأداء الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 76,7 % بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 23,3 % بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يعرفون أن الإدارة عليها أن تعتمد على مبدأ مقارنة تقييم الأداء الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء.

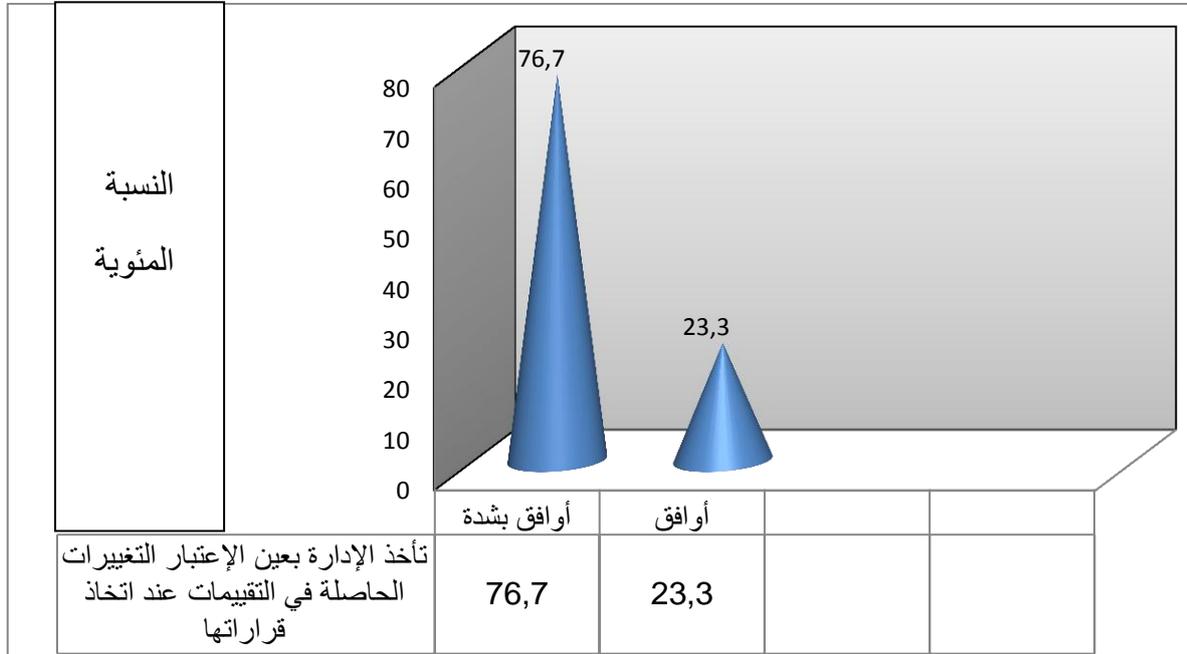
6- تأخذ الإدارة بعين الإعتبار التغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها:

الجدول رقم (3-30)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
76,7	76,7	76,7	23	أوافق بشدة
100,0	23,3	23,3	7	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-28)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تأخذ بعين الإعتبار التغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 76,7 % بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بنسبة 23,3 % بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- الإستخلاص :

- جميع المستهدفين يعرفون أهمية الأخذ بعين الإعتبار للتغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ القرارات من طرف الإدارة.

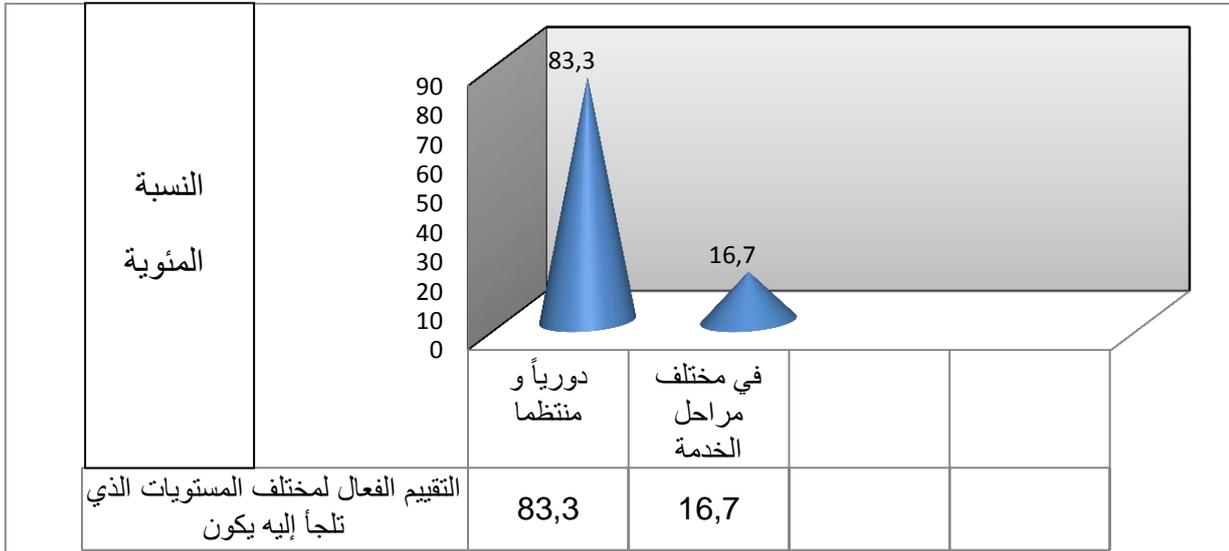
7- التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي تلجأ إليه يكون:

الجدول رقم (3-31)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
83,3	83,3	83,3	25	دورياً و منتظماً
100,0	16,7	16,7	5	في مختلف مراحل الخدمة
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-29)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يكون دورياً و منتظماً بنسبة 83,3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف.

- بينما نسبة من المستهدفين من يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يكون في مختلف مراحل الخدمة بنسبة 16,7 % بمعدل خمسة (05) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يجب أن يكون دورياً و منتظماً بحكم النموذج الدوري للتقريب رغم أن منهم من يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يجب أن يكون في مختلف مراحل الخدمة الأمر الذي لا يتنافى مع سابقه كونه سيدرج ضمن التقريب الدوري.

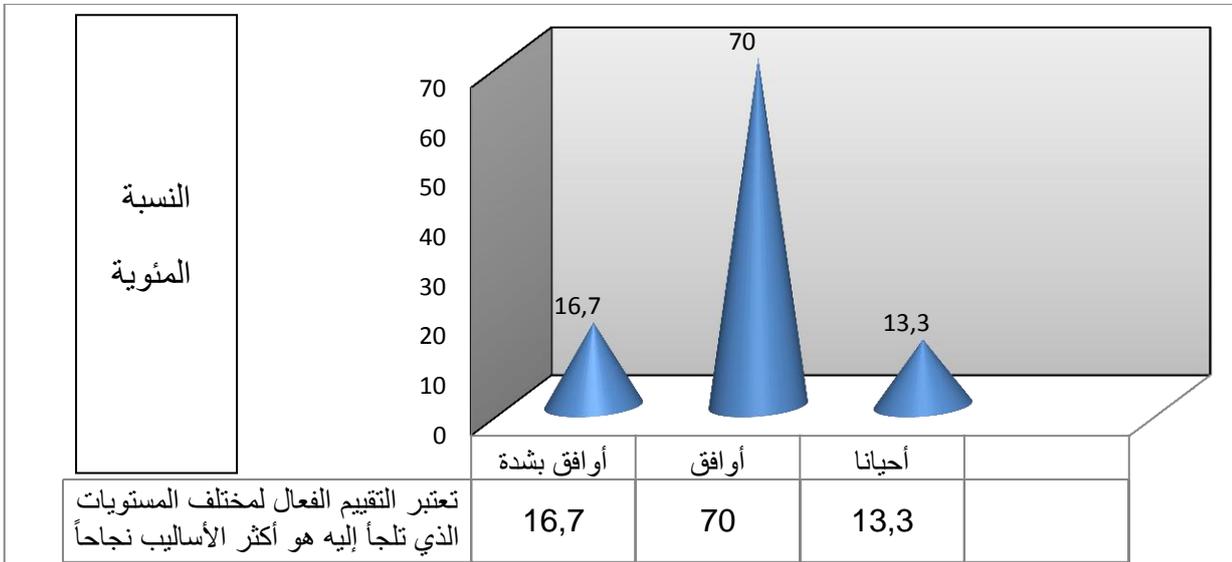
8-تعتبر التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي تلجأ إليه هو أكثر الأساليب نجاحاً:

الجدول رقم (3-32)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
16,7	16,7	16,7	5	أوافق بشدة
86,7	70,0	70,0	21	أوافق
100,0	13,3	13,3	4	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-30)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي يلجؤون إليه هو أكثر الأساليب نجاحاً بنسبة **86,7%** بمعدل ستة و عشرون (26)مستهدف منهم الموافقين بنسبة **70%** بمعدل واحد و عشرون (21)مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة **16,7%** بمعدل خمسة (05)مستهدفين.
- بينما من المستهدفين من يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي يلجؤون إليه هو أكثر الأساليب نجاحاً أحيانا فقط بنسبة **13,3%** بمعدل أربعة (04) مستهدفين.

الاستخلاص:

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي يلجؤون إليه هو أكثر الأساليب نجاحاً نظرا للنتائج المحققة للمؤسسة محل الدراسة رغم النسبة الضئيلة التي كانت محايدة.

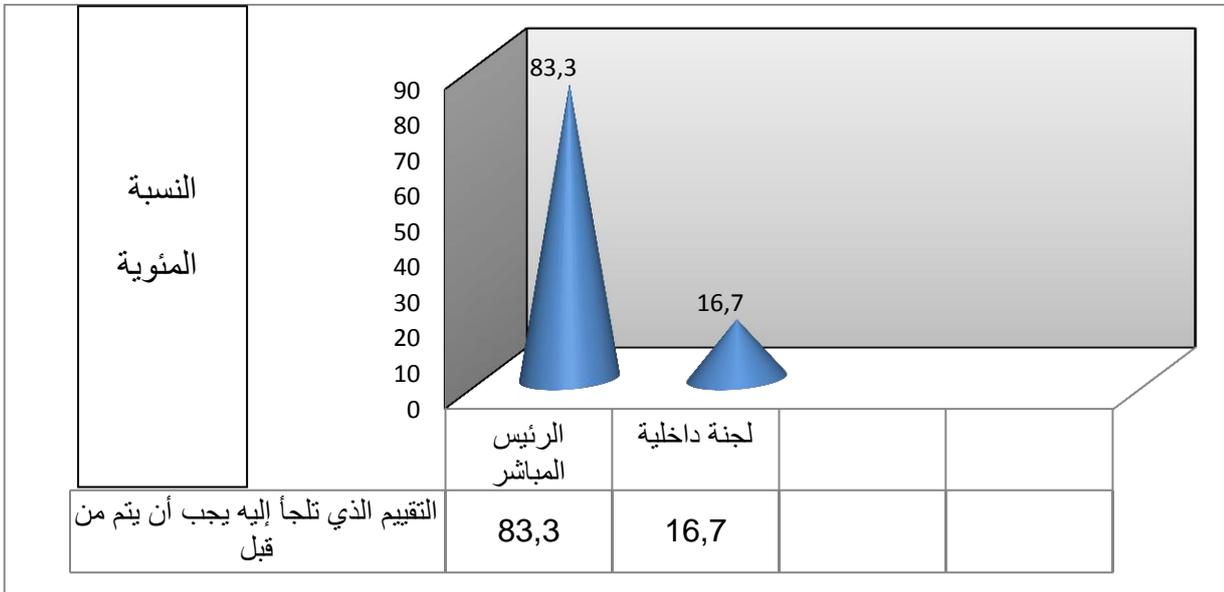
9- التقييم الذي تلجأ إليه يجب أن يتم من قبل:

الجدول رقم (3-33)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
83,3	83,3	83,3	25	الرئيس المباشر
100,0	16,7	16,7	5	لجنة داخلية
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-31)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين يرون أن التقييم الذي يلجؤون إليه يجب أن يتم من قبل الرئيس المباشر بنسبة 83,3 % بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف.

- بينما نسبة من المستهدفين من يرون أن التقييم الذي يلجؤون إليه يجب أن يتم من قبل لجنة داخلية بنسبة 16,7 % بمعدل خمسة (05) مستهدفين.

الاستخلاص:

- أكبر نسبة من المستهدفين يفضلون أن يكون التقييم من قبل الرئيس المباشر لدرابته التامة بكل العاملين تحت تصرفه، رغم أن منهم من يفضلون أن يكون التقييم من قبل لجنة داخلية لضمان الشفافية و مصداقية التقييم.

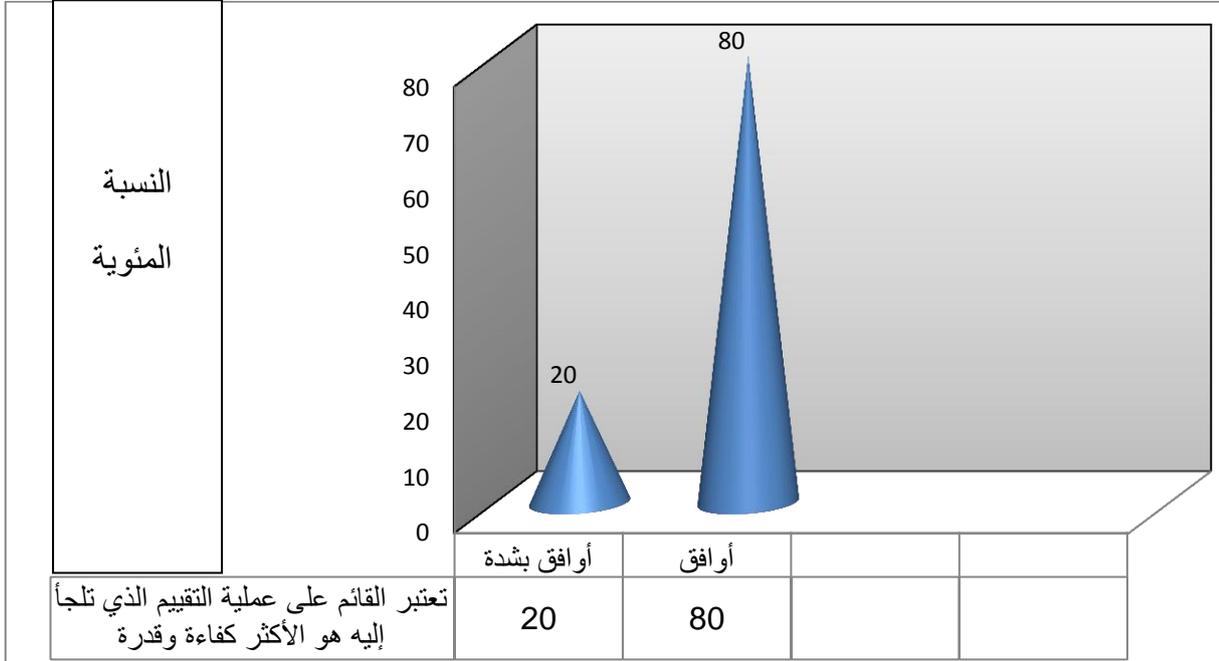
10- تعتبر القائم على عملية التقييم الذي تلجأ إليه هو الأكثر كفاءة وقدرة:

الجدول رقم (3-34)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
20,0	20,0	20,0	6	أوافق بشدة
100,0	80,0	80,0	24	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-32)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن القائم على عملية التقييم هو الأكثر كفاءة و قدرة، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 80% بمعدل أربعة وعشرون (24) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 20% بمعدل ستة (06) مستهدف.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يرون أن القائم على عملية التقييم هو الأكثر كفاءة وقدرة نظرا للنتائج المحققة من طرف القائم على التقييم و المؤسسة محل الدراسة.

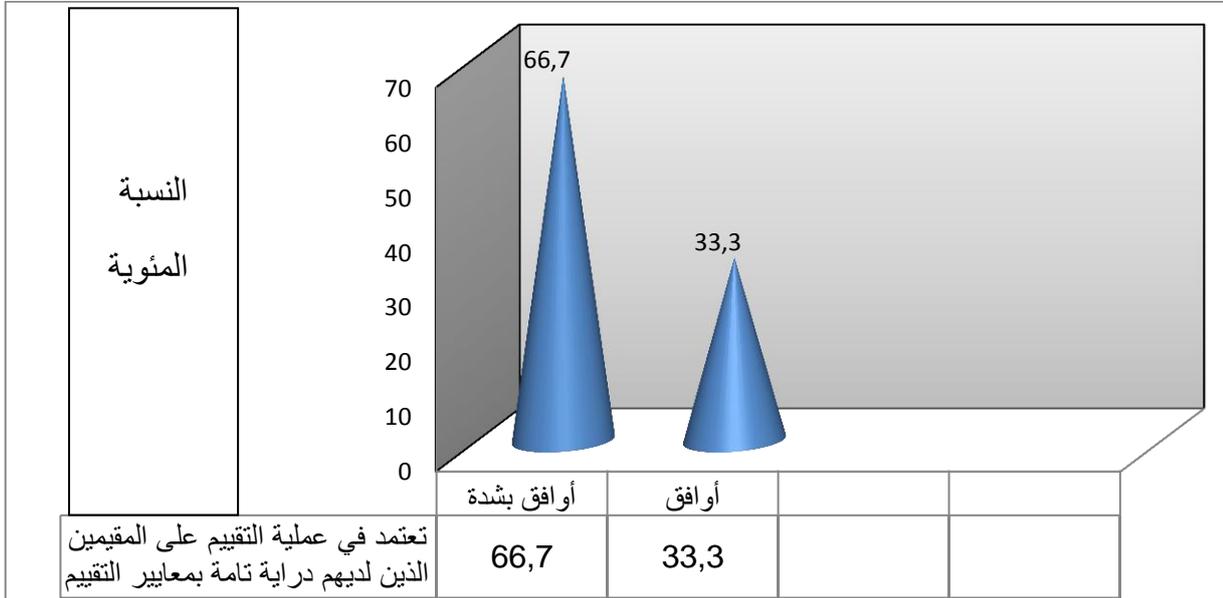
11- تعتمد في عملية التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم:

الجدول رقم (3-35)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
66,7	66,7	66,7	20	أوافق بشدة
100,0	33,3	33,3	10	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-33)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الاعتماد في عملية التقييم يكون على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم ، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 66,7 % بمعدل عشرون (20) مستهدف و الموافقين بنسبة 33,3% بمعدل عشرة (10) مستهدفين.

الاستخلاص:

- جميع المستهدفين يرون أن القائم على عملية التقييم لديه دراية تامة بمعايير التقييم نظرا للنتائج المحققة من طرف القائم على التقييم و المؤسسة محل الدراسة.

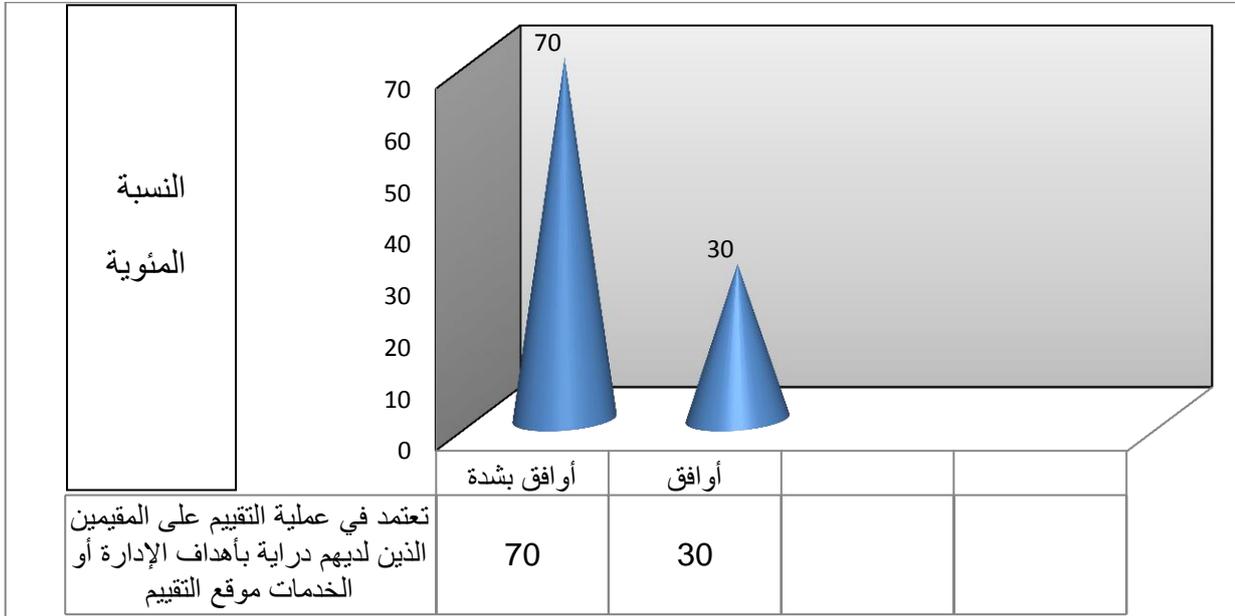
12- تعتمد في التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة أو الخدمات موقع التقييم:

الجدول رقم (3-36)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
70,0	70,0	70,0	21	أوافق بشدة
100,0	30,0	30,0	9	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-34)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) مستهدف الاعتماد في عملية التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة أو الخدمات موقع التقييم، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة **70%** بمعدل واحد و عشرون (21) مستهدف و الموافقين بنسبة **30%** بمعدل تسعة (09) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يرون أن القائم على عملية التقييم لديه دراية تامة بأهداف الإدارة أو الخدمات موقع التقييم، نظرا للنتائج المحققة من طرف القائم على التقييم و المؤسسة محل الدراسة.

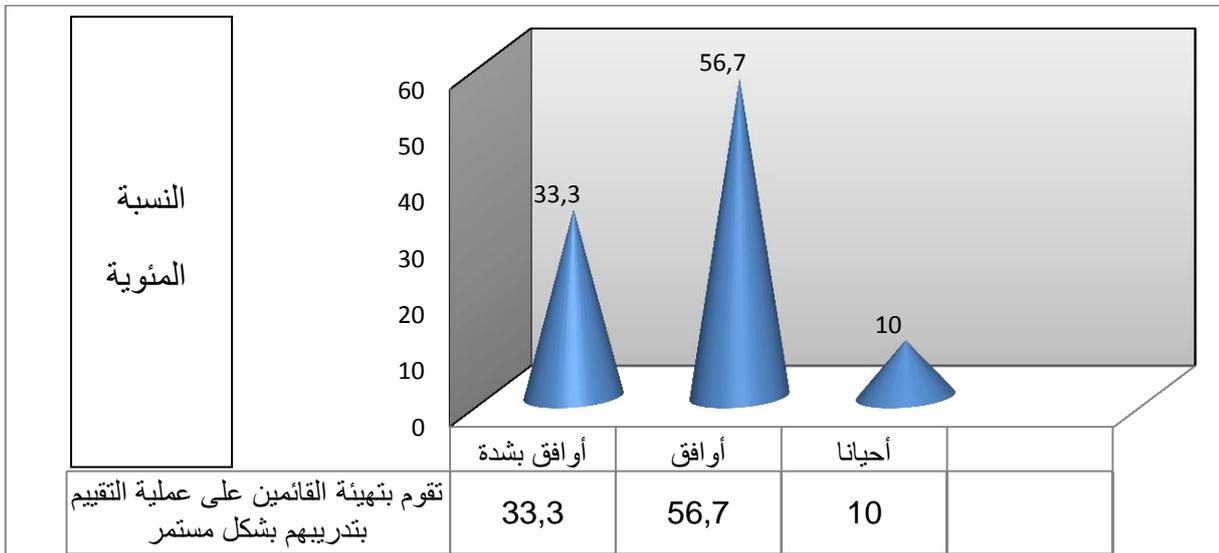
13-تقوم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر:

الجدول رقم (3-37)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
33,3	33,3	33,3	10	أوافق بشدة
90,0	56,7	56,7	17	أوافق
100,0	10,0	10,0	3	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-35)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون قيامهم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر بنسبة 90% بمعدل سبعة و عشرون(27)مستهدف منهم الموافقين بنسبة 56,7 % بمعدل سبعة عشر(17)مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 33,3% بمعدل عشرة(10) مستهدفين.
- بينما من المستهدفين من يرون قيامهم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر يكون أحيانا فقط بنسبة 10% بمعدل ثلاثة(03) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون قيامهم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر رغم النسبة الضئيلة التي كانت محايدة.

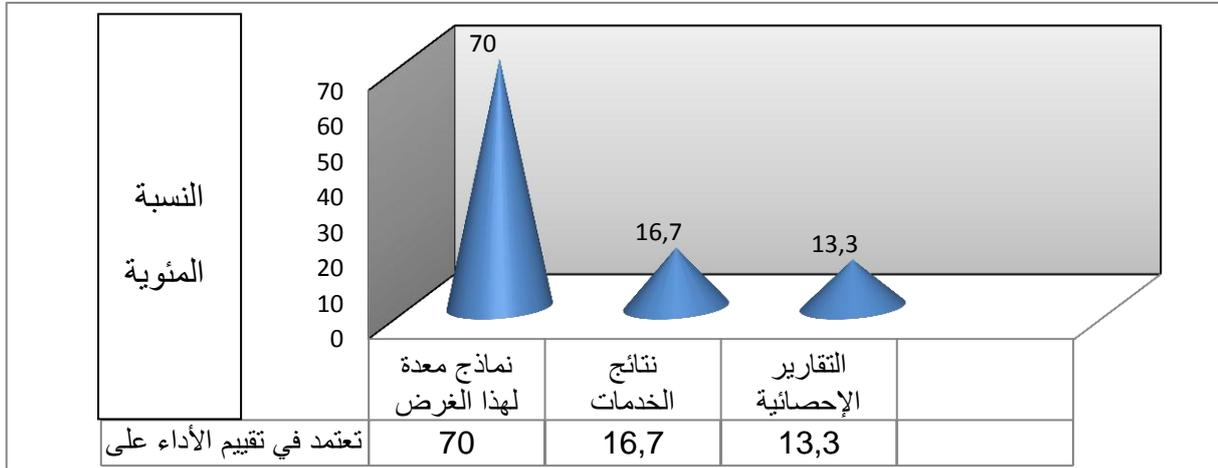
14-تعتمد في تقييم الأداء على:

الجدول رقم (3-38)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
70,0	70,0	70,0	21	نماذج معدة لهذا الغرض
86,7	16,7	16,7	5	نتائج الخدمات
100,0	13,3	13,3	4	التقارير الإحصائية
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-36)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون الاعتماد في عملية التقييم على نماذج معدة لهذا الغرض بنسبة 70 % بمعدل واحد و عشرون (21) مستهدف.

- بينما من المستهدفين من انقسموا حول الاعتماد في عملية التقييم يكون على نتائج الخدمات بنسبة 16,7 % بمعدل خمسة (05) مستهدفين و الاعتماد في عملية التقييم يكون على التقارير الاحصائية بنسبة 13,3 % بمعدل أربعة (04) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون الاعتماد في عملية التقييم على نماذج معدة لهذا الغرض، رغم رأي البعض الاخر الاعتماد في عملية التقييم يكون نتائج الخدمات و التقارير الاحصائية التي تعتبر من الوسائل المكتملة لنموذج التقييم.

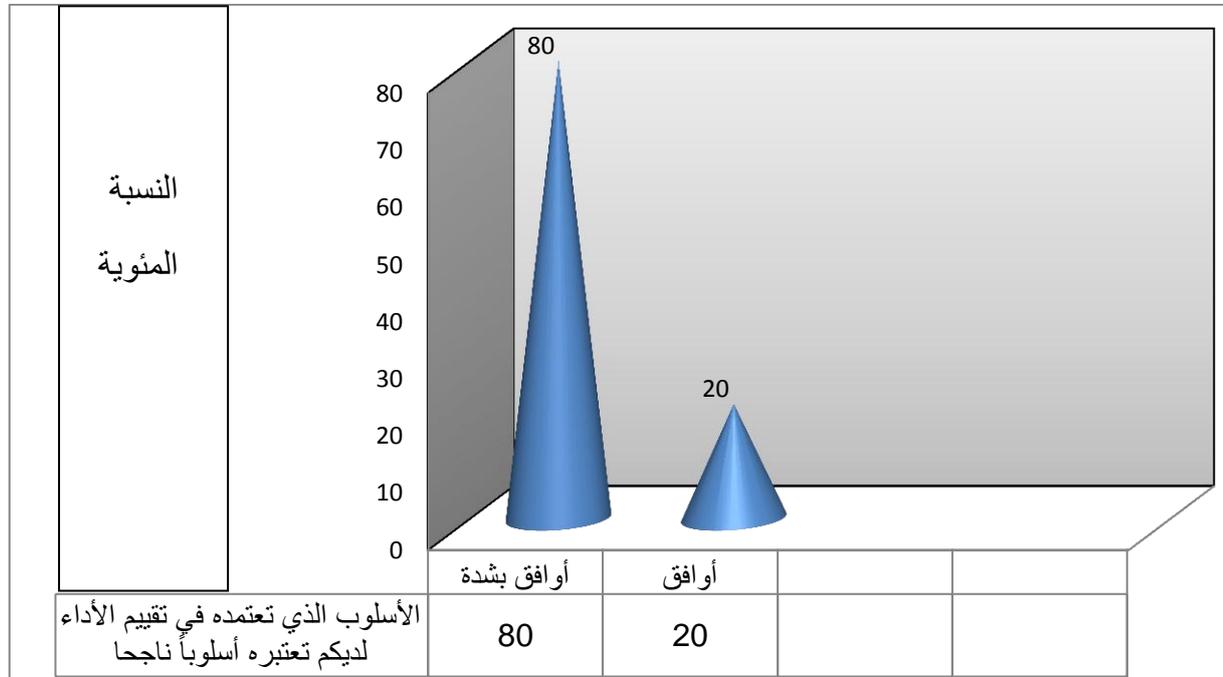
15- الأسلوب الذي تعتمده في تقييم الأداء لديكم تعتبره أسلوباً ناجحاً:

الجدول رقم (3-39)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
80,0	80,0	80,0	24	أوافق بشدة
100,0	20,0	20,0	6	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-37)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء لديهم هو أسلوباً ناجحاً، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 80% بمعدل أربعة و عشرون (24) مستهدف و الموافقين بنسبة 20% بمعدل ستة (06) مستهدفين.

الاستخلاص:

- جميع المستهدفين يرون أن الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء لديهم هو أسلوباً ناجحاً نظراً للنتائج المحققة في انتهاجه للمؤسسة محل الدراسة.

- خلاصة تحليل المحاور الثالث :

الجدول رقم (3-40)

الرقم	الاستبيان	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة
01	التقييم الذي تلجأ إليه يعتمد على	30	1,639	2,07	66,7
02	بناءً على التقييم المعتمد لديكم تعتقد بأنه يحقق لكم النتائج المرجوة	30	,583	1,93	86,7
03	تلجأ الإدارة إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة	30	,430	1,23	100
04	تلجأ الإدارة إلى التقييم للوقوف على مكامن الضعف والقوة في مختلف المستويات	30	,490	1,63	100
05	تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الأداء الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء	30	,430	1,77	100
06	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها	30	,430	1,23	100
07	التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي تلجأ إليه يكون	30	,379	1,17	83,3
08	تعتبر التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي تلجأ إليه هو أكثر الأساليب نجاحا	30	,556	1,97	86,7
09	التقييم الذي تلجأ إليه يجب أن يتم من قبل	30	,379	1,17	100
10	تعتبر القائم على عملية التقييم الذي تلجأ إليه هو الأكثر كفاءة وقدرة	30	,407	1,80	100
11	تعتمد في عملية التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم	30	,479	1,33	100
12	تعتمد في عملية التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة أو الخدمات موقع التقييم	30	,466	1,30	100
13	تقوم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر	30	,626	1,77	90,0
14	تعتمد في تقييم الأداء على	30	,728	1,43	70
15	الأسلوب الذي تعتمده في تقييم الأداء لديكم تعتبره أسلوباً ناجحاً	30	,407	1,20	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

أظهرت الدراسة وجود نسب مختلفة حول استخدام المستهدفين للتقييم ومنهجه وأدواته حيث تبين أن نسبة 92.22% بمعدل حوالي ثمانية و عشرون (28) من المستهدفين لديهم معرفة بممارسة منهج التقييم وأدواته، بينما نسبة لا تتجاوز 6.66% بمعدل حوالي إثنان (02) من المستهدفين تتراوح ما بين معرفة ناقصة أو انعدامها، و يظهر هذا الإختلاف من خلال النسب التالية:

1- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 66,7% بمعدل عشرون (20) مستهدف يفضلون الإعتماد على تقييم دراسة كاملة للخدمة في تقييم الاداء، و قليل منهم من يعتمد على النتائج أو الاشتراك بين أكثر من نوع في تقييم الاداء.

2- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 86.7% بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف يوافقون أن التقييم المعتمد لديهم يحقق النتائج المرجوة نظرا للنتائج المحققة للمؤسسة محل الدراسة رغم النسبة الضئيلة التي كانت محايدة.

3- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يرون أن الإدارة تلجأ إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة في المؤسسة محل الدراسة.

4- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعرفون أن الإدارة عليها أن تلجأ إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة.

5- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعرفون أن الإدارة عليها أن تعتمد على مبدأ مقارنة تقييم الأداء الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء.

6- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعرفون أهمية الأخذ بعين الإعتبار للتغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ القرارات من طرف الإدارة.

7- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 83,3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف يعرفون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يجب أن يكون دورياً و منتظماً بحكم النموذج الدوري للتقييم رغم أن منهم من يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يجب أن يكون في مختلف مراحل الخدمة الامر الذي لا يتنافى مع سابقه كونه سيدرج ضمن التقييم الدوري.

8- أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 86,7% بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف يوافقون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي يلجؤون إليه هو أكثر الأساليب نجاحاً نظراً للنتائج المحققة للمؤسسة محل الدراسة رغم النسبة الضئيلة التي كانت محايدة.

9- أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 83,3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف يفضلون أن يكون التقييم من قبل الرئيس المباشر لدرايته التامة بكل العاملين تحت تصرفه، رغم أن منهم من يفضلون أن يكون التقييم من قبل لجنة داخلية لضمان الشفافية و مصداقية التقييم.

10- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يرون أن القائم على عملية التقييم هو الأكثر كفاءة وقدرة نظراً للنتائج المحققة من طرف القائم على التقييم و المؤسسة محل الدراسة.

11- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يرون أن القائم على عملية التقييم لديه دراية تامة بمعايير التقييم نظراً للنتائج المحققة من طرف القائم على التقييم و المؤسسة محل الدراسة.

12- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يرون أن القائم على عملية التقييم لديه دراية تامة بأهداف الإدارة أو الخدمات موقع التقييم، نظراً للنتائج المحققة من طرف القائم على التقييم و المؤسسة محل الدراسة.

13- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يوافقون قيامهم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر رغم النسبة الضئيلة التي كانت محايدة.

14- أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 70% بمعدل واحد و عشرون (21) مستهدف يوافقون الاعتماد في عملية التقييم على نماذج معدة لهذا الغرض، رغم رأيت البعض الاعتماد في عملية التقييم يكون نتائج الخدمات و التقارير الاحصائية التي تعتبر من الوسائل المكملة لنموذج التقييم.

15- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يرون أن الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء لديهم هو أسلوباً ناجحاً نظراً للنتائج المحققة في انتهاجه للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (نتائج تقييم أداء العاملين).

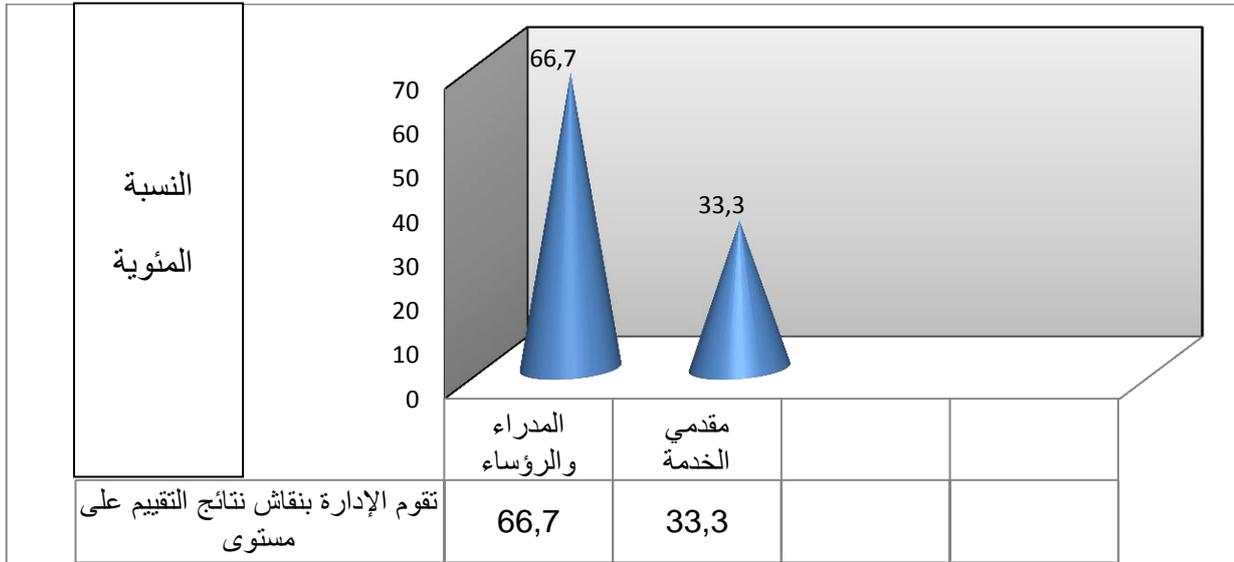
1- تقوم الإدارة بنقاش نتائج التقييم على مستوى:

الجدول رقم (3-41)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
66,7	66,7	66,7	20	المدراء والرؤساء
100,0	33,3	33,3	10	مقدمي الخدمة
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-38)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين أجمعوا أن الإدارة تقوم بنقاش نتائج التقييم على مستوى المدراء والرؤساء بنسبة 66,7% بمعدل عشرون (20) مستهدف، بينما من المستهدفين من يرون أن الإدارة تقوم بنقاش نتائج التقييم على مستوى مقدمي الخدمة بنسبة 33,3% بمعدل عشرة (10) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يرون أن الإدارة يجب أن تقوم بنقاش نتائج التقييم سواء على مستوى المدراء والرؤساء أو مقدمي الخدمة.

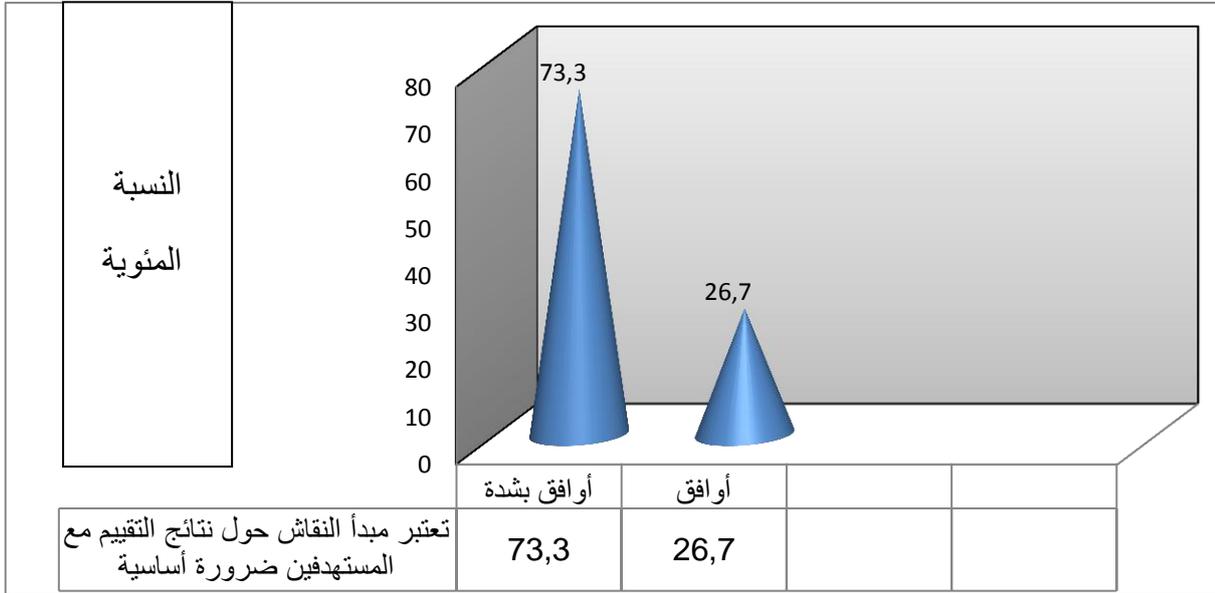
2- تعتبر مبدأ النقاش حول نتائج التقييم مع المستهدفين ضرورة أساسية:

الجدول رقم (3-42)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
73,3	73,3	73,3	22	أوافق بشدة
100,0	26,7	26,7	8	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-39)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعتبرون مبدأ النقاش حول نتائج التقييم مع المستهدفين ضرورة أساسية، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 73,3% بمعدل إثنان و عشرون (22) مستهدف و الموافقين بنسبة 26,7% بمعدل ثمانية (08) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يعتبرون مبدأ النقاش حول نتائج التقييم مع المستهدفين ضرورة أساسية.

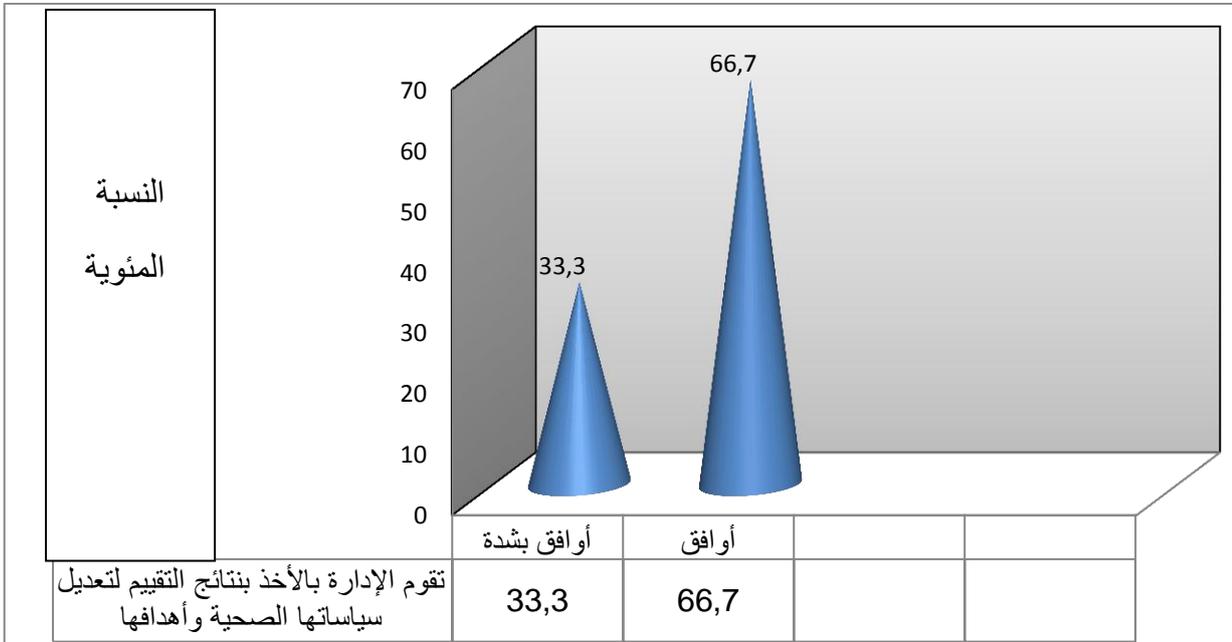
3- تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل سياساتها الصحية وأهدافها:

الجدول رقم (3-43)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
33,3	33,3	33,3	10	أوافق بشدة
100,0	66,7	66,7	20	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-40)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل سياساتها الصحية وأهدافها ،رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 66,7 % بمعدل عشرون (20) مستهدف و الموافقين بنسبة 33,3% بمعدل عشرة (10) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يعتبرون أن الإدارة يجب أن تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل سياساتها الصحية وأهدافها.

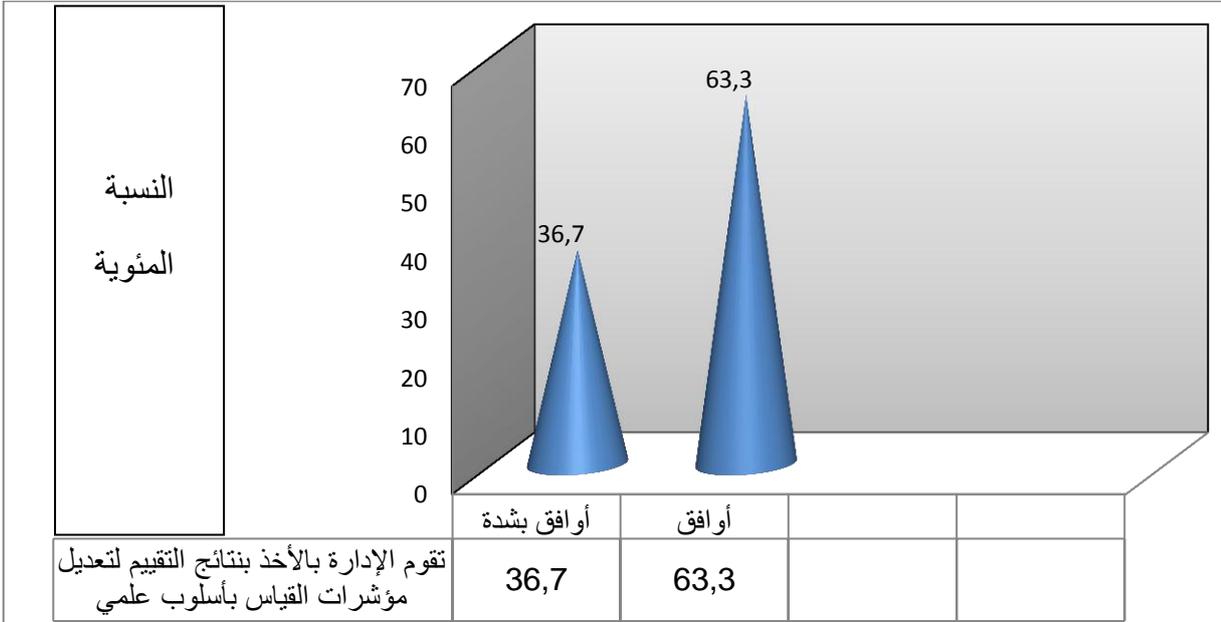
4- تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل مؤشرات القياس بأسلوب علمي:

الجدول رقم (3-44)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
36,7	36,7	36,7	11	أوافق بشدة
100,0	63,3	63,3	19	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-41)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل مؤشرات القياس بأسلوب علمي، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 63,3% بمعدل تسعة عشر (19) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 36,73% بمعدل إحدى عشرة (11) مستهدف.

الاستخلاص:

- جميع المستهدفين يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتعديل مؤشرات القياس بأسلوب علمي.

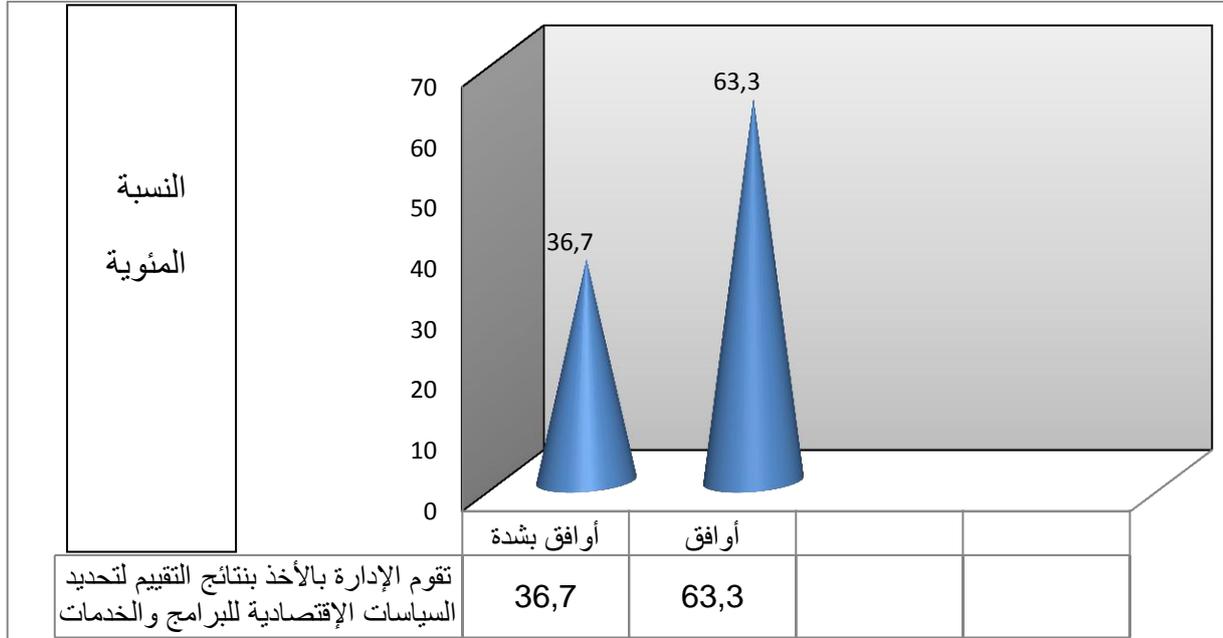
5- تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد السياسات الإقتصادية للبرامج والخدمات:

الجدول رقم (3-45)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
36,7	36,7	36,7	11	أوافق بشدة
100,0	63,3	63,3	19	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-42)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد السياسات الإقتصادية للبرامج والخدمات، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 63,3% بمعدل تسعة عشر (19) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 36,73% بمعدل إحدى عشرة (11) مستهدف.

- الاستخلاص:

- جميع المستهدفين يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتحديد السياسات الإقتصادية للبرامج والخدمات.

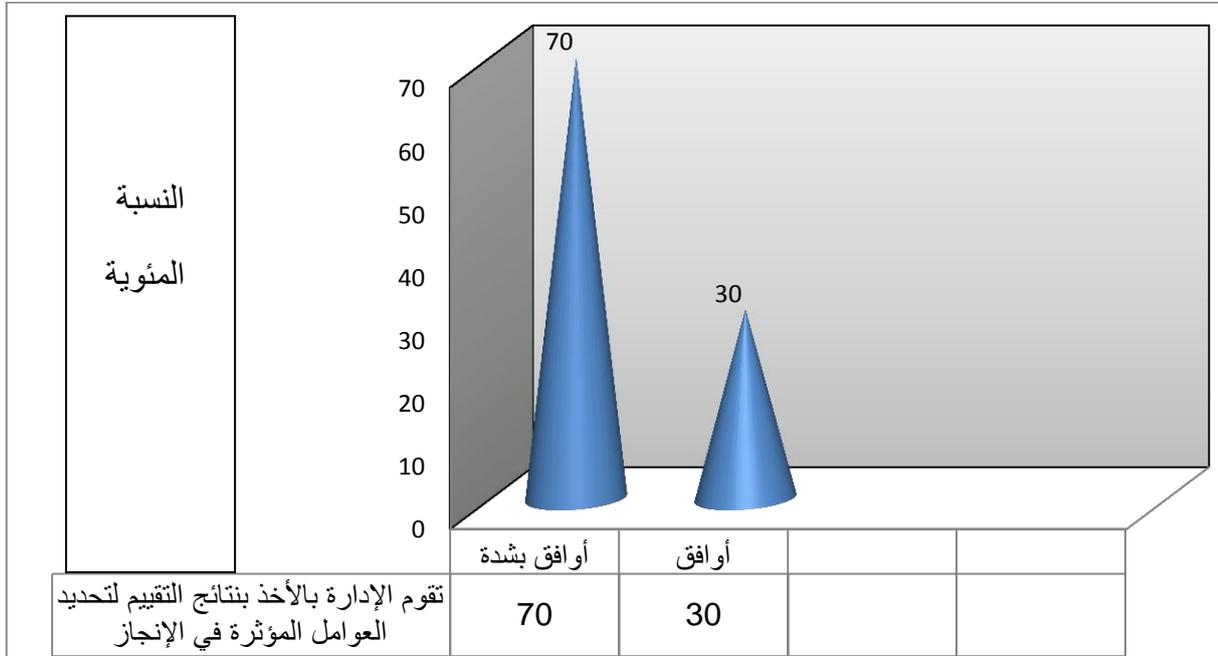
6- تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد العوامل المؤثرة في الإنجاز:

الجدول رقم (3-46)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
70,0	70,0	70,0	21	أوافق بشدة
100,0	30,0	30,0	9	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-43)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد العوامل المؤثرة في الإنجاز، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 70% بمعدل واحد وعشرون (21) مستهدف و الموافقين بنسبة 30% بمعدل تسعة (09) مستهدفين.

- الاستخلاص :

- جميع المستهدفين يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتحديد العوامل المؤثرة في الإنجاز.

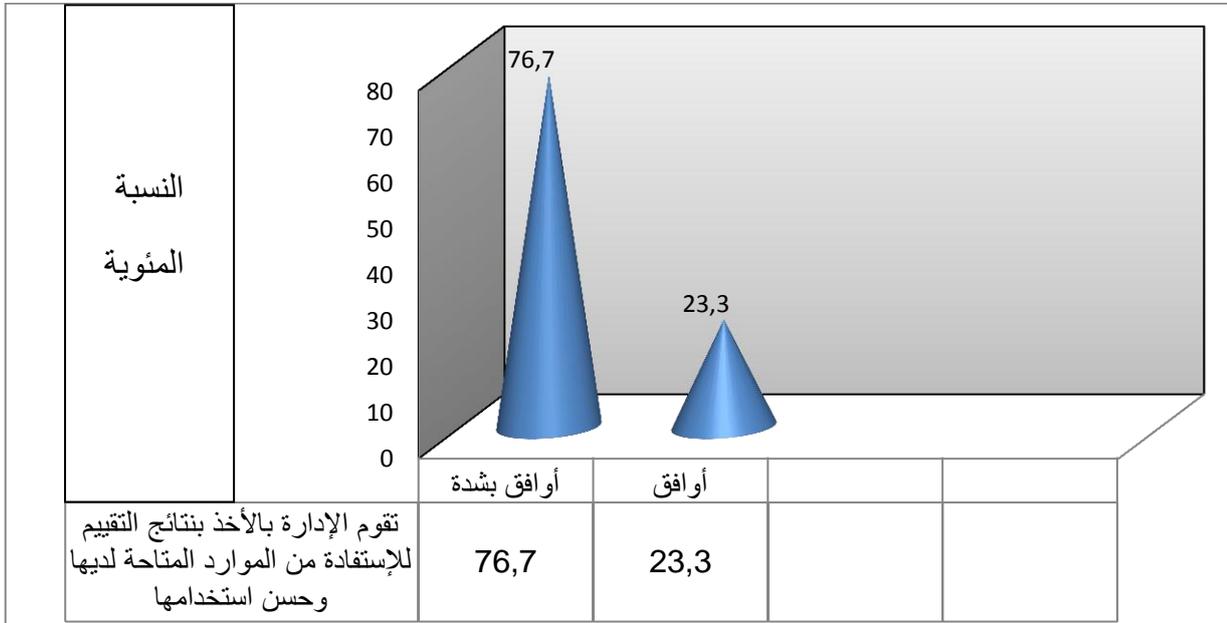
7- تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للإستفادة من الموارد المتاحة لديها وحسن استخدامها:

الجدول رقم (3-47)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
76,7	76,7	76,7	23	أوافق بشدة
100,0	23,3	23,3	7	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-44)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة **100%** بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تقوم الأخذ بنتائج التقييم للإستفادة من الموارد المتاحة لديها وحسن استخدامها، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة **76,7%** بمعدل ثلاثة و عشرون (23) مستهدف و الموافقين بنسبة **23,3%** بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

الاستخلاص:

- جميع المستهدفين يوافقون الأخذ بنتائج التقييم للإستفادة من الموارد المتاحة لديها وحسن استخدامها.

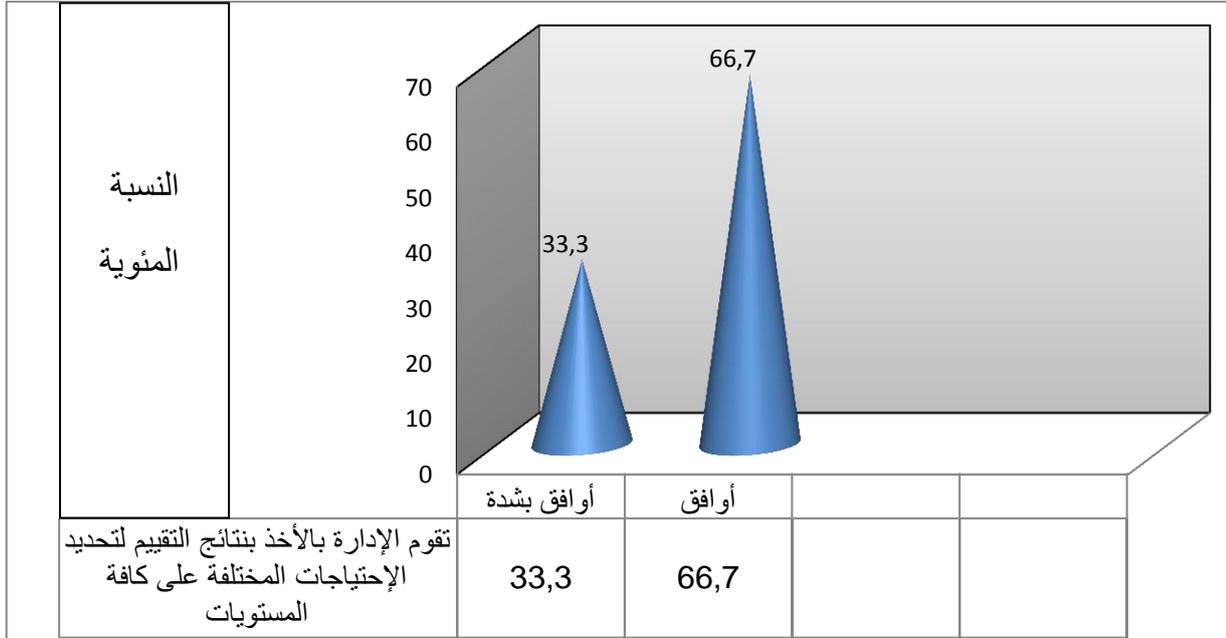
8- تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات المختلفة على كافة المستويات:

الجدول رقم (3-48)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
33,3	33,3	33,3	10	أوافق بشدة
100,0	66,7	66,7	20	أوافق
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-45)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- جميع المستهدفين أجمعوا على الموافقة بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف أن الإدارة تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات المختلفة على كافة المستويات ،رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 66,7 % بمعدل عشرون (20) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 33,3% بمعدل عشرة (10) مستهدفين.

الاستخلاص:

- جميع المستهدفين يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات المختلفة على كافة المستويات.

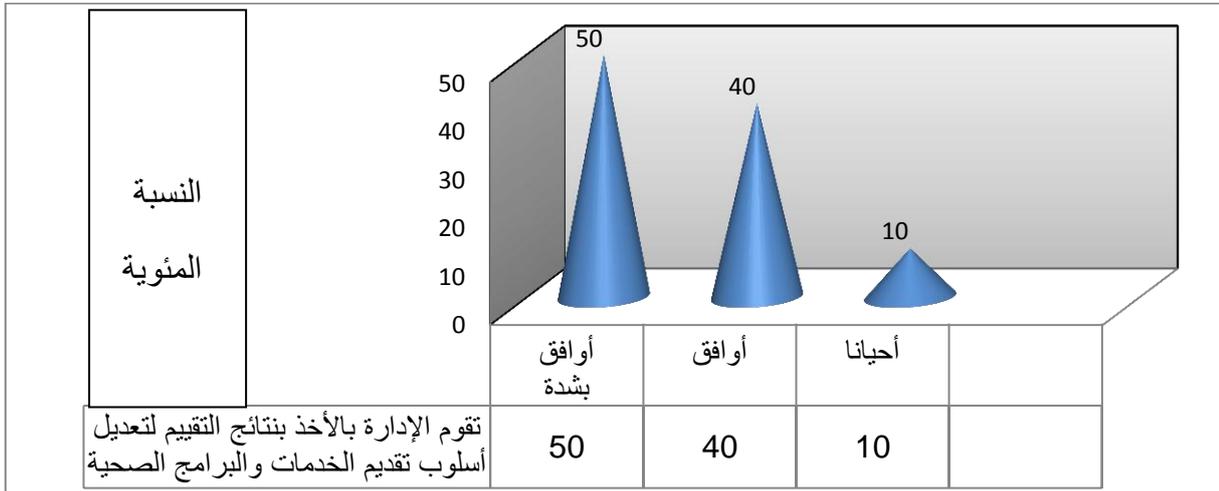
09-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية:

الجدول رقم (3-49)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
50,0	50,0	50,0	15	أوافق بشدة
90,0	40,0	40,0	12	أوافق
100,0	10,0	10,0	3	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-46)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أخذ الإدارة بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية بنسبة 90% بمعدل سبعة و عشرون (27) مستهدف، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة 50 % بمعدل خمسة عشر (15) مستهدف و الموافقين بنسبة 40% بمعدل إثني عشرة (12) مستهدف.

- بينما من المستهدفين بنسبة 10% بمعدل ثلاثة (03) مستهدفين يرون أخذ الإدارة بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية لا يكون الا أحيانا و ليس دائما.

- **الاستخلاص:** أكبر نسبة من المستهدفين يؤكدون أخذ الإدارة بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية رغم النسبة الضئيلة المحايدة.

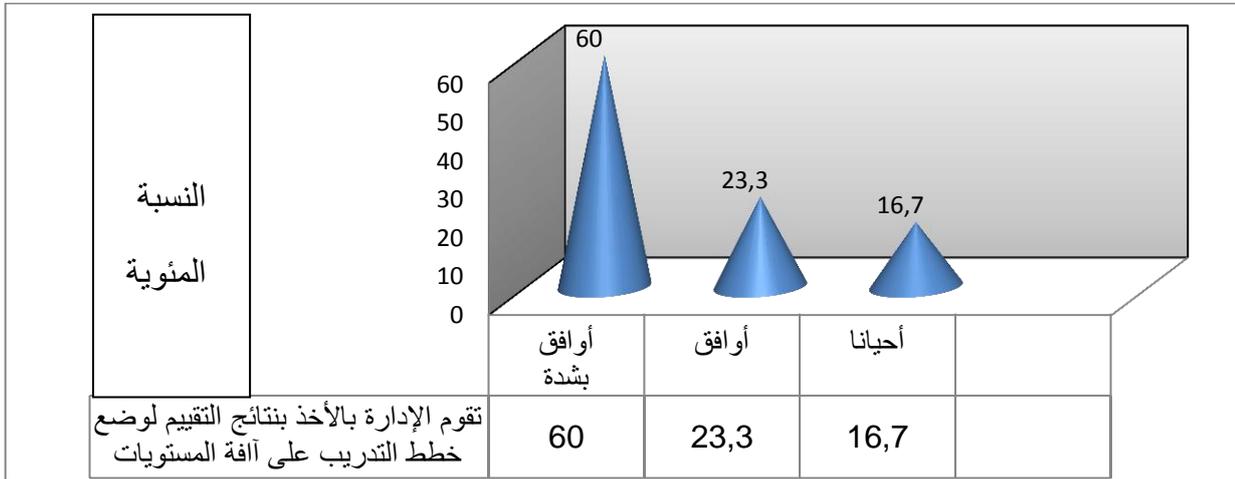
10-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات:

الجدول رقم (3-50)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
60,0	60,0	60,0	18	أوافق بشدة
83,3	23,3	23,3	7	أوافق
100,0	16,7	16,7	5	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-47)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أخذ الإدارة بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات بنسبة **83,3%** بمعدل خمسة و عشرون (25)مستهدف،رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بشدة بنسبة **60%** بمعدل ثمانية عشر (18) مستهدف و الموافقين بنسبة **23,3%** بمعدل سبعة (07) مستهدفين.

- بينما من المستهدفين بنسبة **16,7%** بمعدل خمسة (05)مستهدفين يرون أخذ الإدارة بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات لا يكون الا أحيانا و ليس دائما.

- الاستخلاص :

- أكبر نسبة من المستهدفين يؤكدون أخذ الإدارة بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات رغم النسبة الضئيلة المحايدة.

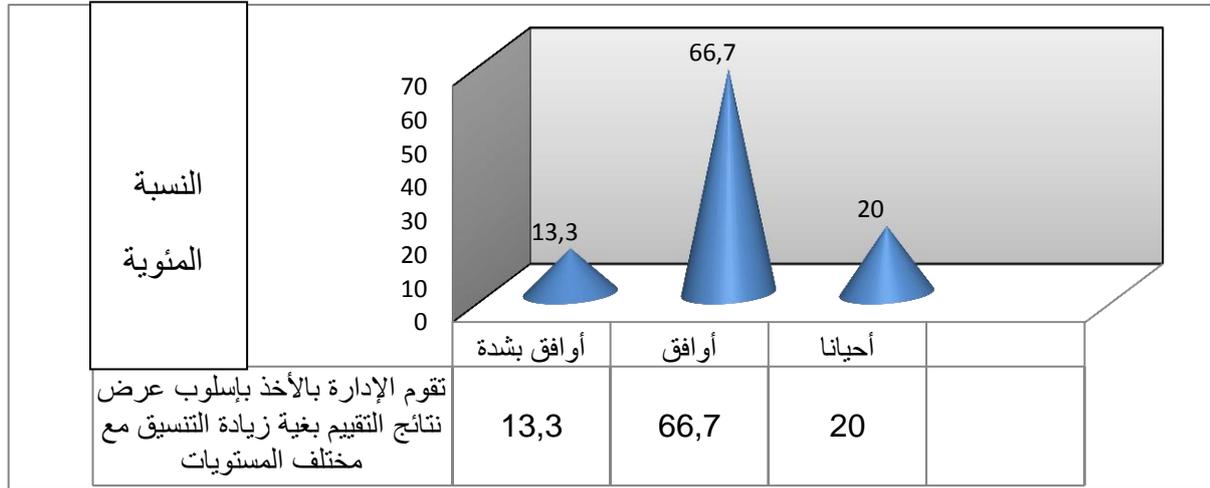
11-تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات:

الجدول رقم (3-51)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
13,3	13,3	13,3	4	أوافق بشدة
80,0	66,7	66,7	20	أوافق
100,0	20,0	20,0	6	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-48)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات بنسبة 80% بمعدل أربعة و عشرون (24) مستهدف، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 66,7 % بمعدل عشرون (20) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 13,3% بمعدل أربعة (04) مستهدفين.

- بينما من المستهدفين بنسبة 20% بمعدل ستة (06) مستهدفين يرون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات لا يكون الا أحيانا و ليس دائما.

الاستخلاص:

- أكبر نسبة من المستهدفين يؤكدون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات رغم النسبة الضئيلة المحايدة.

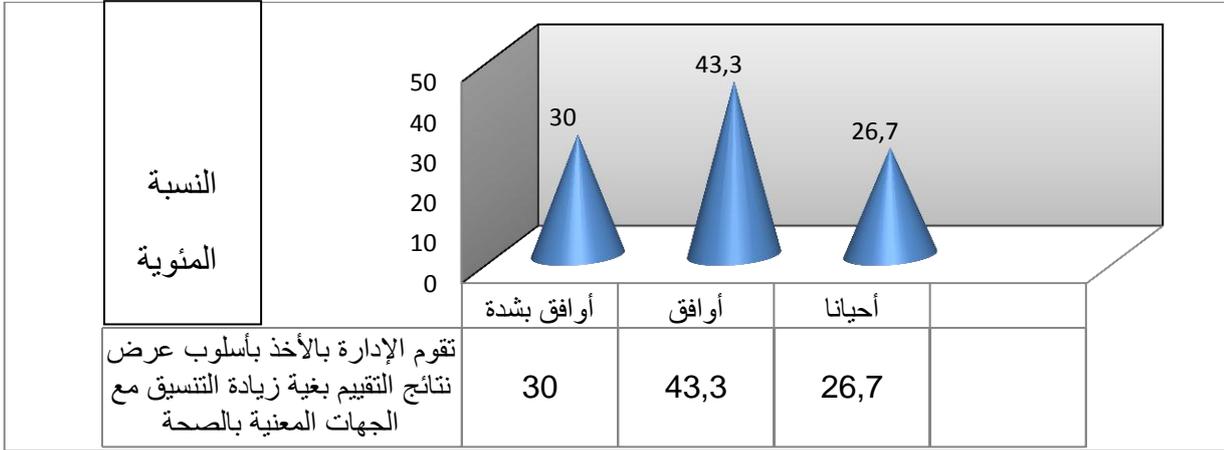
12-تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة:

الجدول رقم (3-52)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المئوية	التكرار	
30,0	30,0	30,0	9	أوافق بشدة
73,3	43,3	43,3	13	أوافق
100,0	26,7	26,7	8	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-49)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل :

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة بنسبة **73,3%** بمعدل إثنان و عشرون (22) مستهدف ،رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة **43,3%** بمعدل ثلاثة عشر (13) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة **30%** بمعدل تسعة (09) مستهدفين.

- بينما من المستهدفين بنسبة **26,7%** بمعدل ثمانية (08) مستهدفين يرون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة لا يكون الا أحيانا و ليس دائما.

- الاستخلاص :

- أكبر نسبة من المستهدفين يؤكدون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة رغم النسبة الضئيلة المحايدة.

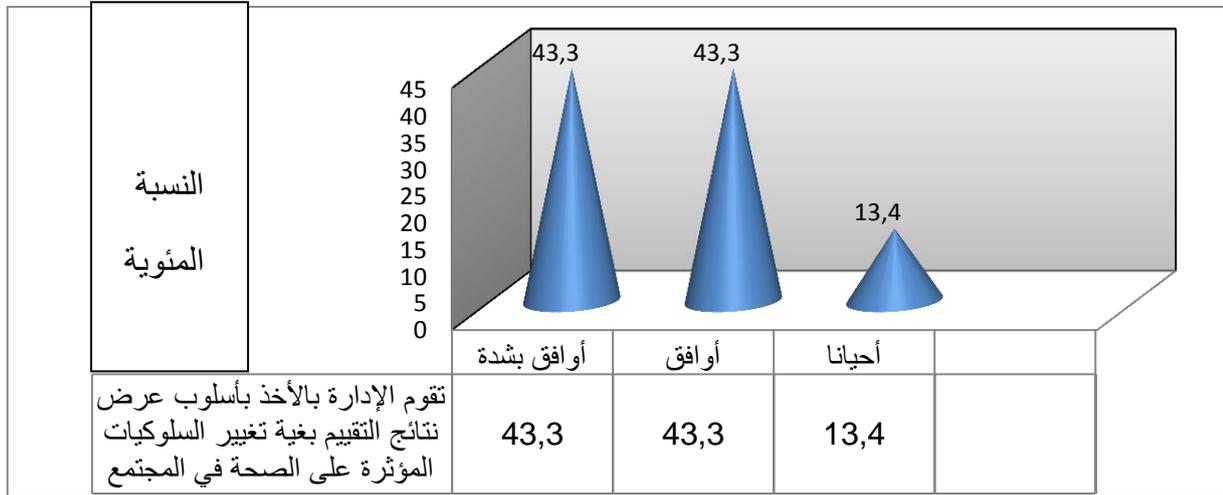
13-الأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع:

الجدول رقم (3-53)

النسبة المضافة	نسبة الموافقة	النسبة المنوية	التكرار	
43,3	43,3	43,3	13	أوافق بشدة
86,6	43,3	43,3	13	أوافق
100,0	13,3	13,4	4	أحيانا
	100,0	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-50)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- التحليل:

- أكبر نسبة من المستهدفين يوافقون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع بنسبة 86,6% بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف، رغم التباين بينهم ما بين الموافقين بنسبة 43,3% بمعدل ثلاثة عشر (13) مستهدف و الموافقين بشدة بنسبة 43,3% بمعدل ثلاثة عشر (13) مستهدف.

- بينما من المستهدفين بنسبة 13,4% بمعدل أربعة (04) مستهدفين يرون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع لا يكون الا أحيانا و ليس بصفة دائما.

- الاستخلاص: أكبر نسبة من المستهدفين يؤكدون أخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع رغم النسبة الضئيلة المحايدة.

- خلاصة تحليل المحاور الرابع :

الجدول رقم (3-54)

الرقم	الاستبيان	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة
01	تقوم الإدارة بنقاش نتائج التقييم على مستوى المدراء	30	,479	4,33	66,7
02	تعتبر مبدأ النقاش حول نتائج التقييم مع المستهدفين ضرورة أساسية	30	,450	1,27	100
03	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل سياساتها الصحية وأهدافها	30	,479	1,67	100
04	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل مؤشرات القياس بأسلوب علمي	30	,490	1,63	100
05	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد السياسات الإقتصادية للبرامج والخدمات	30	,490	1,63	100
06	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد العوامل المؤثرة في الإنجاز	30	,466	1,30	100
07	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للإستفادة من الموارد المتاحة لديها وحسن استخدامها	30	,430	1,23	100
08	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات المختلفة على كافة المستويات	30	,479	1,67	100
09	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية.	30	,675	1,60	90
10	تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات.	30	,774	1,57	83,3
11	تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات.	30	,583	2,07	80
12	تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة.	30	,765	1,97	73,3
13	تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع.	30	,702	1,70	86,6

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

أظهرت الدراسة وجود نسب مختلفة حول كيفية تعامل المستهدفين مع نتائج التقييم حيث تبين أن نسبة 90.76% بمعدل حوالي سبعة و عشرون (27) من المستهدفين لديهم معرفة بالتعامل مع نتائج التقييم، بينما نسبة لا تتجاوز 9.24% بمعدل حوالي ثلاثة (03) من المستهدفين تتراوح ما بين معرفة ناقصة أو انعدامها، و يظهر هذا الإختلاف من خلال النسب التالية:

1- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 66,7% بمعدل عشرون (20) مستهدف يرون أن الإدارة يجب أن تقوم بنقاش نتائج التقييم على مستوى المدراء و الرؤساء و قليل منهم يرون أن الإدارة يجب أن تقوم بنقاش نتائج التقييم على مستوى مقدمي الخدمة.

2- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعتبرون مبدأ النقاش حول نتائج التقييم مع المستهدفين ضرورة أساسية.

3- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يعتبرون أن الإدارة يجب أن تقوم بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل سياساتها الصحية وأهدافها.

4- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتعديل مؤشرات القياس بأسلوب علمي.

5- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتحديد السياسات الإقتصادية للبرامج والخدمات.

6- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتحديد العوامل المؤثرة في الإنجاز.

7- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يوافقون الأخذ بنتائج التقييم للإستفادة من الموارد المتاحة لديها وحسن استخدامها.

8- لوحظ أن جميع المستهدفين بنسبة 100% بمعدل ثلاثون (30) مستهدف يوافقون الأخذ بنتائج التقييم لتحديد الإحتياجات المختلفة على كافة المستويات.

- 9- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 90% بمعدل سبعة و عشرون (27) مستهدف يوافقون أخذ الادارة بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية رغم النسبة الضئيلة المحايدة .
- 10- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 83,3% بمعدل خمسة و عشرون (25) مستهدف يؤكدون أخذ الادارة بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات رغم النسبة الضئيلة المحايدة.
- 11- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 80% بمعدل أربعة و عشرون مستهدف (24) مستهدف يؤكدون أخذ الادارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات رغم النسبة الضئيلة المحايدة.
- 12- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 73,3% بمعدل إثنان و عشرون (22) مستهدف يؤكدون أخذ الادارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة رغم النسبة الضئيلة المحايدة.
- 13- لوحظ أن أكبر نسبة من المستهدفين بحوالي 86,6% بمعدل ستة و عشرون (26) مستهدف يؤكدون أخذ الادارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع رغم النسبة الضئيلة المحايدة.

المطلب الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الأربعة (التحليل العام).

أظهرت نتائج الدراسة نسب مختلفة لدى المستهدفين حول مدى مفهومهم للتقييم ولمنهجه وأدواته و طرق إستخدامه و كيفية التعامل مع نتائجه، حيث تبين من تحليل نتائج الإجابات بأن:

1- مفهوم التقييم : بشكل عام واضح ومعروف لدى 91.95% من المستهدفين.

2- منهج التقييم وأدواته : تمارسه نسبة 92.22% من المستهدفين.

3- نتائج التقييم : تستثمره وتستفيد منه نسبة 90.76% من المستهدفين.

4-التقييم في العملية الإدارية: إعتبر 100% من المستهدفين أن التقييم مهمة إضافية في العملية الإدارية و أنها تشكل عبأ إدارياً لديهم.

5- هدف التقييم : لوحظ أن نسبة 66.7% من المستهدفين موافقين على إستخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون مشترك ما بين أكثر من نوع،بينما نسبة 10% من المستهدفين يرون أن إستخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون من أجل التحفيز ، و نسبة 23.3% من المستهدفين من يرون أن إستخدام التقييم في الإدارة كأداة يكون من أجل التحسين و التطوير.

6- من يقوم بالتقييم : لوحظ أن نسبة 83,3% من المستهدفين يفضلون أن يكون التقييم من قبل الرئيس المباشر لدرابته التامة بكل العاملين تحت تصرفه، رغم أن منهم من يفضلون أن يكون التقييم من قبل لجنة داخلية لضمان الشفافية و مصداقية التقييم.

7- زمن التقييم: لوحظ أن نسبة 83,3% من المستهدفين أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يجب أن يكون دورياً و منتظماً بحكم النموذج الدوري للتنقيط رغم أن منهم من يرون أن التقييم الفعال لمختلف المستويات يجب أن يكون في مختلف مراحل الخدمة الامر الذي لا يتنافى مع سابقه كونه سيدرج ضمن التنقيط الدوري.

8- أنواع وطرق التقييم: لوحظ أن نسبة 66,7% من المستهدفين يفضلون الإعتماد على تقييم دراسة كاملة للخدمة في تقييم الاداء، و قليل منهم من يعتمد على النتائج أو الاشتراك بين أكثر من نوع في تقييم الاداء.

9- أدوات التقييم: لوحظ أن نسبة 70% من المستهدفين يوافقون الاعتماد في عملية التقييم على نماذج معدة لهذا الغرض، رغم رأيت البعض الاعتماد في عملية التقييم يكون نتائج الخدمات و التقارير الاحصائية التي تعتبر من الوسائل المكملة لنموذج التقييم.

10- عملية التقييم ووجود معايير واضحة: لوحظ أن نسبة 100% من المستهدفين يرون أن التقييم يعتمد على معايير واضحة لجميع العاملين.

11- مؤشرات قياس الأداء وبين المعايير الأساسية للخدمة: لوحظ أن نسبة 100% من المستهدفين أنه تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة الصحية.

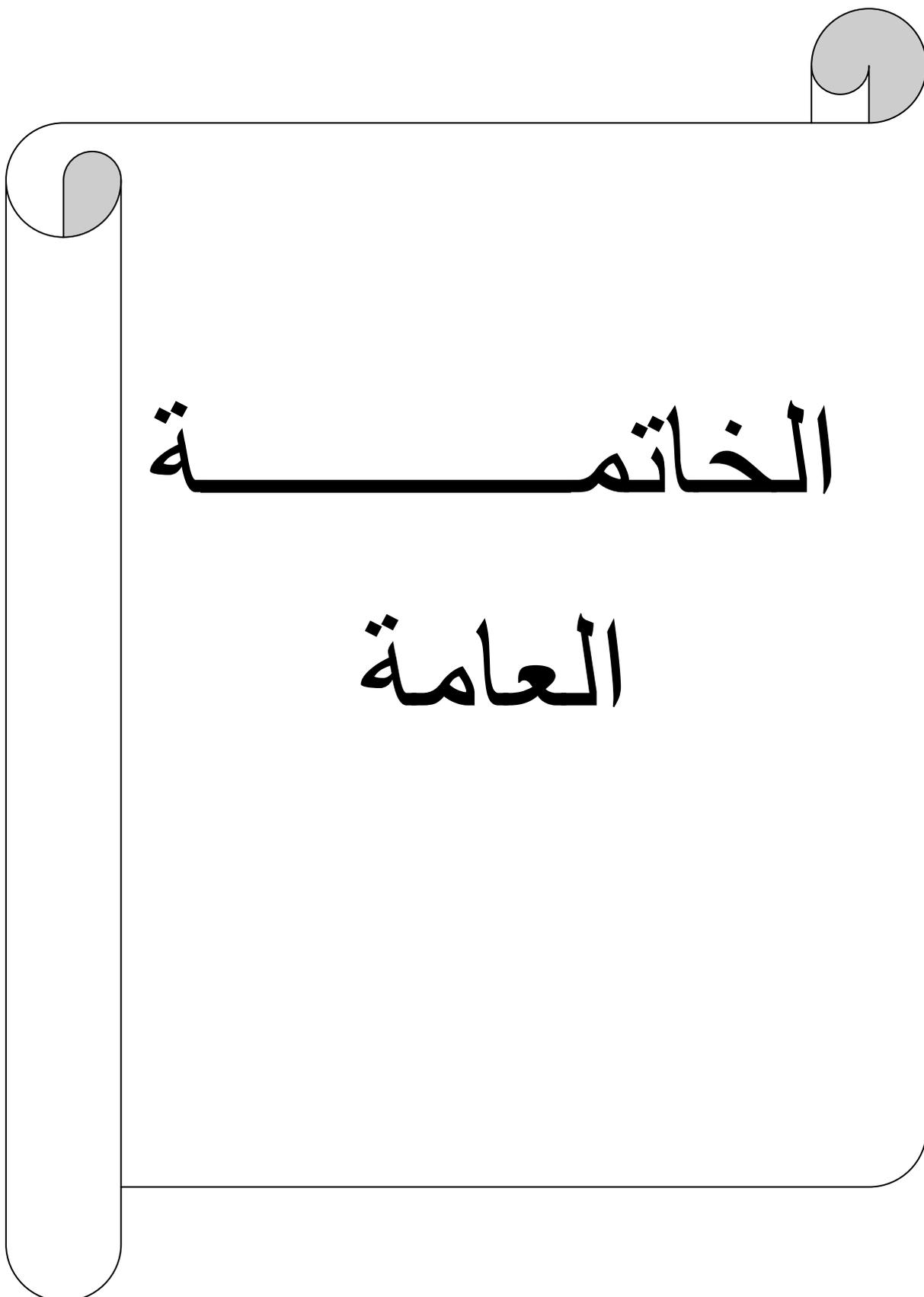
13- نتائج التقييم وتخطيط الخدمات الصحية: لوحظ أن نسبة 100% من المستهدفين يرون أن التقييم هو الخطوة الاولى للتخطيط في الإدارة.

14- نتائج التقييم واتخاذ القرارات الأساسية: لوحظ أن نسبة 100% من المستهدفين يرون أن التقييم هو أساس إتخاذ القرار في الادارة.

خلاصة :

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لواقع نظام التقييم لأداء العامل في المؤسسة الإستشفائية أحمد بن زرجب تخوفاً بالغاً في انتهاج منهج الإدارة المفتوحة ورجع سبب ذلك إلى أن الغاية موجودة ومرجوة لكن الوسيلة والأسلوب أمران يطمح إليهما بيد أنه يمكن القول أنها تمكنت من وضع نظام تقييم يتقارب جداً مع مواصفات ومبادئ نظام التقييم المتزن، رغم وجود بعض التحفظات فيه، وعند الاستفسار عنها كان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلاً نظام فتي في مراحل الأولى من التنفيذ فهو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة وتجنيب فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية، وهذا ما تقوم به المؤسسة الإستشفائية أحمد بن زرجب من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب للفئات المشرفة على تنفيذه، من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية وطنية ودولية لتنميين وإثراء النظام وتحسين فعالية أدائه.

ولمزيد من المساهمة في إثراء وتحسين وتوسيع نطاق استعمال نظام التقييم بالمعايير الحديثة على كافة المؤسسات قدم الطالب هذه الدراسة التي كشفت عن جملة من الصعوبات والأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعديل أو تحسين نظام التقييم لأداء العامل والتي تم استخلاصها من زيارة الطالب الميدانية.



الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة نخلص إلى أن تقييم الأداء هو إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما، أما على مستوى التسيير فيعني انجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب، لهذا فهو في الغالب ينصب على المورد البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) باعتباره أحد عناصر مدخلاتها.

في هذا الإطار عندما نتكلم عن تقييم الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز، والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة، والمتعلقة بالكمية، النوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته، ضمن هذا المنظور تقييم الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، إنّ القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموع آرائه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها و كذا الوسائل التي توفرها العلوم والتكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء وتمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإنّ المورد البشري يمرّ في حياته بمراحل عدة لا تخلو أي منها من الحواجز التي يتعين عليه تخطيها في سعيه نحو الأفضل ففي دراسته وفي حياته العملية يتحمل تكاليف متنوّعة تحدد فحواها طبيعة المرحلة التي يمرّ بها، وبحسب أدائه لها يكون مستحقاً للثواب أو العقاب ومن أجل ذلك يعتبر تقييم كفاءة أداء الموظّف " ترمومتر " مرحلة الحياة الوظيفية، وبحسب اتجاه مؤشر الكفاءة يأخذ العامل وضعه صعوداً أو نزولاً بين زملائه وعلى هذه الصوورة شرع نظام تقييم كفاءة الأداء امتداداً لإجراءات الاختبارات والمسابقات التي قد تجربها الإدارة للعامل في بداية التحاقه بالوظيفة ليكون بمثابة تسجيل و تبيان لحالته فيها خلال فترة التقييم، وليتسنى لها الوقوف على مدى صلاحية العامل للعمل المنوط به، ومقدار كفاءته لهذا العمل.

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة في المؤسسة الإستشفائية الدكتور أحمد بن زرجب بعين تموشنت و التي هدفت إلى مطابقة نتائج الدراسة مع الفرضيات، وتحليل البيانات توصلنا إلى بعض النتائج نوجزها على النحو التالي:

- 1- مدراء الإدارات و الأقسام ذو مؤهلات علمية عالية و لديهم من الخبرة في مناصبهم.
- 2- وضوح أهمية التقييم و دوره في الإدارة من مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه.
- 3- ما زالت النظرة التقليدية للتقييم و أدواته و هدفه موجودة في الإدارة.
- 4- ما زالت الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة في الإدارة.
- 5- اللجوء للتقييم من طرف الإدارة للوقوف على مكانم الضعف و القوة في مختلف المستويات.
- 6- المسؤول عن التقييم الرئيس المباشر.
- 7- اعتماد معايير للتقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات و البرامج المقدمة.
- 8- التفاعل مع نتائج التقييم للمقارنة بين التقييمات لرصد التغييرات ، و لتعديل الأهداف و المعايير و مؤشرات القياس على أساس علمي.
- 9- اعتماد نتائج التقييم لتكون الخطوة الأولى في التخطيط و أساس إتخاذ القرار.

النقائص:

- 1) نقص في وجود مسيرين مختصين في إدارة الموارد البشرية .
- 2) افتقار روح المنافسة والتعاون بين المسؤولين في المؤسسة.
- 3) التحيز و المحابيات في التقييم الجيد لأداء للعمال.
- 4) عدم توفر التقنيات الحديثة لقياس الأداء من أجل بلوغ التفوق.
- 5) عدم تفاعل أداء المنظمة مع المؤسسات الافتراضية.

الحلول:

- محاولة إيجاد مسيرين في إدارة الموارد البشرية وذلك لحسن سير العمل في المؤسسة.
- تحسين علاقات العمل في المؤسسة وهذا بوجود نظام سليم وعادل.
- تشجيع روح المنافسة والتعاون بين فريق العمل من أجل رفع مستوى الأداء.
- تجنب التحيز و المحابيات.
- حق التظلم في التفتيط.
- تفعيل الاتصال الافقي و العمودي.
- خلق جو ملائم للعمل في ظروف مرضية.
- التقييم الجيد للأداء.
- توفير التكنولوجيا الحديثة واللازمة للمؤسسة لتسهيل تحسين الأداء.

قائمة

المراجع

1- باللغة العربية :

- 📖 محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع 2004.
- 📖 روبرت بآكل، موسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، 1999.
- 📖 عبد العزيز جميل مخيمر، محمد محمود الطعامة، الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات 2004.
- 📖 حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع، 2001 .
- 📖 عبد الله بن عبد اللطيف العقيل، الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة العبيكان، الرياض، شعبان 1425هـ.
- 📖 سلامة السعيد، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع ، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر، 1989.
- 📖 عبد العزيز حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية الأسس النظرية والتطبيق العملي، الرياض 1425هـ.
- 📖 محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2014.
- 📖 منظمة الصحة العالمية، (unfpa) شعبة خدمات الإشراف، الأداة رقم 2: تعريف التقييم آب/أغسطس 2004.

2- باللغة الأجنبية :

📖 - Murray CJL, Frenk J. A framework for assessing the performance of health systems. Bull World Health Organ. 2000.

📖 - Ferris LE, Favaro P: Increasing the relevancy and usefulness of program evaluation: a comprehensive evaluation. Hygie 1988.

📖 - Baker D, Klein R. Explaining outputs of primary health care: population and practice factors. BMJ 1991.

📖 Friedman, Mark, Trying Hard is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities, Trafford Publishing, Canada, 2005.

📖 Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC, Basic Guide to Program Evaluation Copyright 1997-2008.

📖 Rachael Trotman, Promoting, Good(ness), A guide to evaluating programmes and projects, March 2008.

إستبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

يضع بين أيديكم الطالب: موسى محمد هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستير في تخصص : إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية - معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير - المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، حول موضوع أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية أداء العاملين، لاعتمادها في اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالتسيير العقلاني للعنصر البشري والعمل على تطويره بتصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط للعمالمة مما يمكن المؤسسة من المساهمة في ترقية العنصر البشري بالطرق الحديثة.

ونظراً لأهمية مؤسستكم في القطاع الصحي المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونعاهدكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لاغير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالب / م. موسى

قائمة الملاحق

ملاحظة:

ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

المعلومات الشخصية:

العمل المكلف به المستهدف :

مدير عام نائب مدير مساعد مدير مدير إدارة رئيس قسم

-العمر:

30-20 40-31 50-41 60-51 أكثر من 60

المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريا دبلوم معهد

التخصص:

طبيب تخصص غير طبيب تخصص إدارة فني أخرى

سنوات الخبرة:

5-1 10-6 15-11 20-16 أكثر من 20

ثانياً : مفهوم التقييم:

1-التقييم لديك يأخذ صفة المهمة الإضافية التي تضاف إلى مهام الإدارة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

2-التقييم أسلوب تلجأ إليه:

روتينياً في العمل لمتابعة سير العمل للتحقق من النتائج عند الحاجة بين أكثر من نوع

3-تعتبر التقييم الذي تلجأ إليه هو الأسلوب الأفضل :

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

4-تعتبر التقييم الخطوة الأولى للتخطيط في الإدارة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

5-تعتبر التقييم أساس اتخاذ القرار في الإدارة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

6-تعتمد في التقييم على معلومات التغذية الراجعة من كافة الجهات:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

7-تستخدم التقييم في الإدارة كأداة:

تحسين وتطوير تحفيز تنمية قدرات جزاء ومحاسبة مشترك بين أكثر من نوع

قائمة الملاحق

8-تعتبر التقييم الذي استخدمته في الإدارة هو الأداة المفضلة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

9-تقييم الأداء لديك يشمل كافة المستويات: الإدارة، القوى العاملة، الخدمات والبرامج معاً:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

10- تلجأ لتقييم الأداء لمقارنة الإنجاز والمردود مع:

الجهد المبذول التكلفة المالية التغير في البيئة الداخلية لتغير في البيئة الخارجية لتفاعل مع المريض

11-المقارنة التي تلجأ إليها تعتبرها ضرورية لتقييم الأداء في الإدارة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

12-تعتمد في التقييم على معايير واضحة لجميع العاملين:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

13-تعتمد في التقييم على معايير مبنية على أهداف الخدمات والبرامج الصحية:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

14-تعتمد في التقييم على معايير علمية وعملية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

15-تعتمد في التقييم على معايير خارجية تتعلق بالخدمات والبرامج الصحية:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

16-تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

17-تستخدم في عملية التقييم مؤشرات قياس خارجية لتقييم أداء الخدمة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

ثالثاً : منهج التقييم:

1-التقييم الذي تلجأ إليه يعتمد على تقييم:

دراسة كاملة للخدمة مراحل التنفيذ النتائج الأثر مشترك بين أكثر من نوع

2-بناءً على التقييم المعتمد لديك تعتقد بأنه يحقق لكم النتائج المرجوة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

3-تلجأ الإدارة إلى التقييم لتوليد معارف عن الممارسات الجيدة:

أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

قائمة الملاحق

- 4- تلجأ الإدارة إلى التقييم للوقوف على مكامن الضعف والقوة في مختلف المستويات:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 5- تعتمد الإدارة مبدأ مقارنة تقييم الأداء الحالي مع التقييمات السابقة لرصد تغيير الأداء:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 6- تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغييرات الحاصلة في التقييمات عند اتخاذ قراراتها:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 7- التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي تلجأ إليه يكون:
- دورياً ومنظماً في مختلف مراحل الخدمة بعد إنجاز الخدمة للتحقق من حدث ما مفاجئاً
- 8- تعتبر التقييم الفعال لمختلف المستويات الذي تلجأ إليه هو أكثر الأساليب نجاحاً:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 9- التقييم الذي تلجأ إليه يجب أن يتم من قبل:
- الرئيس المباشر لجنة داخلية لجنة خارجية لجنة مشتركة جهات متعددة
- 10- تعتبر القائم على عملية التقييم الذي تلجأ إليه هو الأكثر كفاءة وقدرة:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 11- تعتمد في عملية التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية تامة بمعايير التقييم:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 12- تعتمد في عملية التقييم على المقيمين الذين لديهم دراية بأهداف الإدارة أو الخدمات موقع التقييم:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 13- تقوم بتهيئة القائمين على عملية التقييم بتدريبهم بشكل مستمر:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 14- تعتمد في تقييم الأداء على:
- نماذج معدة لهذا الغرض نتائج الخدمات التقارير الإحصائية سجلات الخدمات أكثر من نوع
- 15- الأسلوب الذي تعتمده في تقييم الأداء لديكم يعتبر أسلوباً ناجحاً:
- أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- رابعاً : نتائج التقييم:
- 1- تقوم الإدارة بنقاش نتائج التقييم على مستوى:
- الاستشاريين مخططي الخدمات لجان التقييم المدراء والرؤساء مقدمي الخدمة

قائمة الملاحق

- 2-تعتبر مبدأ النقاش حول نتائج التقييم مع المستهدفين ضرورة أساسية:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 3-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل سياساتها الصحية وأهدافها:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 4-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل مؤشرات القياس بأسلوب علمي:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 5-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد السياسات الاقتصادية للبرامج والخدمات:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 6-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد العوامل المؤثرة في الإنجاز:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 7-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم للاستفادة من الموارد المتاحة لديها وحسن استخدامها وتوزيعها:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 8-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتحديد الاحتياجات المختلفة على كافة المستويات:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 9-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لتعديل أسلوب تقديم الخدمات والبرامج الصحية:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 10-تقوم الإدارة بالأخذ بنتائج التقييم لوضع خطط التدريب على كافة المستويات:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 11-تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع مختلف المستويات:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 12-تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية زيادة التنسيق مع الجهات المعنية بالصحة:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة
- 13-تأخذ الإدارة بأسلوب عرض نتائج التقييم بغية تغيير السلوكيات المؤثرة على الصحة في المجتمع:
 أوافق بشدة أوافق أحياناً لا أوافق لا أوافق بشدة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية كما تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثمة على أدائها العام.

حاولنا دراسة موضوعنا من خلال تقسيمه إلى ثلاثة فصول : الفصل الأول عملية تقييم الأداء بمختلف مفاهيمها ونظام تطبيقها داخل المؤسسة بينما تضمن الفصل الثاني عملية تقييم أداء العاملين بأشكاله ومفاهيمه وطبيعته ومسبباته وكذا أساليب قياسه و في الفصل الثالث من خلال الدراسة التطبيقية إسقاط الضوء على أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة على مستوى المؤسسة محل الدراسة ومع نهاية بحثنا وصلنا إلى نتيجة مقتضاها أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

تقييم الأداء - تقييم أداء العاملين - أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة.

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance de la performance de la division des Travailleurs dans la performance de l'institution ou il est considéré comme le processus D'évaluation de la performance des fonctions essentielles et de la stratégie en matière de Gestion des ressources humaines comme la fonction vise à travers pour juger de la Performance des ressources humaines et à ses perferemance globale. Nous avons essayé D'étudier notre sujet en le divisant en trois chapitres :

Chapitre 01 : *le processus d'évaluation de la performance des différents concepts et L'application du système au sein de l'institution.*

Chapitre 02 : *veiller a ce que le processus d'évaluation de la performance du personnel des Formes et des concepts et de la nature, les causes et les méthodes kiesh.*

Chapitre 03 : *travers l'étude de l'application et mettre en évidence l'importance d'évaluer le Rendement des employés dans le renforcement de la performance de l'institution a l'étude et*

À la fin de nos recherches, *nous sommes arrivés au résultat est l'importance d'évaluer le Rendement des employés dans le renforcement de la performance de l'institution.*

Les mots – clés :

- *L'évaluation de la performance.*
- *L'évaluation de la performance des employés.*
- *l'importance d'évaluer la performance des travailleurs dans le renforcement de la performance de l'institution.*