

أثر موضوعية المقيم على فعالية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة دراسة ميدانية على المشافي العامة في مدينة طرطوس

*د. هنادي رمضان عطية

(تاريخ الإيداع ٦ / ٧ / ٢٠٢٠ . قُبل للنشر في ٧ / ١٠ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وإبراز العوامل المؤثرة في موضوعية القائمين على عملية التقييم عموماً، وتوضيح أثر تمتع القائمين بعملية التقييم بالموضوعية الكافية على فعالية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة في مدينة طرطوس. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعطيات، وقد تم تحليل النتائج بواسطة البرنامج الإحصائي Spss ، كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير جوهري لموضوعية المقيم بأبعادها (عدالة المقيم وخبرته بمتطلبات الوظيفة والعمل وقربه من المرؤوسين) على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة حيث فسرت المتغيرات المدروسة 86.9 % من التغيرات الحاصلة بالمتغير التابع (فعالية نظام تقييم أداء العاملين)، كما اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الابتعاد عن التقديرات العالية عند وضع نتائج التقييم إن لم تكن مرتبطة بالأداء الفعلي للعاملين، واستناد تقييم أداء العاملين على حقائق ومعلومات موثقة ضمن سجلات يشترك العامل والمشرف في إعدادها، تدريب المقيمين على أسس عملية تقييم الأداء، واستخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وبالتالي تشجيع نمو العامل وتطوير أدائه

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء العاملين، موضوعية المقيم، فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

*مدرس في كلية الاقتصاد -جامعة طرطوس

The Effect of appraiser objectivity on the effectiveness of performance appraisal system in public hospitals A field study on the public hospitals in Tartous city.

***Dr. Hanadi Ramadan Atieh**

(Received 7 / 6 / 2020 . Accepted 7 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aims to define the concept and significance of Employees' Performance Appraisal and to highlight the factors affecting the objectivity of those in charge of the appraising process in general. This study also reveals the effect of the availability of sufficient appraisers' objectivity on the effectiveness of the employees performance appraisal system at public hospitals in Tartous, Syria. To conduct the research, questionnaires, descriptive analyses, and statistical techniques were developed in collecting statistics. They were later analyzed by the statistical program SPSS. The findings of this research show that the objectivity of the appraisers with its dimensions (appraiser's justice, experience of job requirements, and proximity of subordinates) has a substantial influence on the effectiveness of the performance appraisal system at the hospitals under study. The studied variables explained 86,9% of the changes in the dependent variable. The recommendations of this research suggest avoiding high estimates when developing appraising results, integrating open and shared documents for employees performance appraisal, the appraisers' training on the basis of the performance appraisal process, and the importance of using the results of the appraisal in making decisions related to the future of the employees' job and thus encouraging employee growth and performance.

Key words: Employees performance Appraisal , Appraiser's Objectivity, Effectiveness of Performance Appraisal Interview .

*Assistant Professor at the Faculty of Economics, University of Tartous

مقدمة :

تعد عملية تقييم الأداء وسيلة هامة تمكن الإدارة من اتخاذ قرار موضوعي عن مستوى أداء العامل وعن مدى التحسن الذي حققه على مستوى أدائه لواجباته ومسؤولياته بالإضافة إلى معرفة مدى قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى أو واجبات إضافية وهذا ما يساعد في تحسين أداء العاملين وبالتالي ينعكس بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعالية أدائها.

وفي هذا الإطار فإن موضوعية القائمين على عملية التقييم تعتبر أساساً جوهرياً لضمان موضوعية القرارات الصادرة عن تقييم الأداء وبالتالي ضمان فعالية نتائجه ، وفي الوقت نفسه فإن غياب الموضوعية يعتبر من أبرز الصعوبات التي تعترض عملية التقييم نظراً لتأثيرها البالغ على انتظام هذه العملية وعلى النتائج المستخلصة منها. وقد تبنت أغلب المؤسسات الصحية في الدول المتقدمة والنامية وفي مقدمتها المشافي إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري الذي أصبح موضوع متابعة أدائه وتقييمه بشكل مستمر من المواضيع الهامة كونه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية التي يجب الاهتمام بها وتطويرها وقيادتها لتحقيق أهداف المشفى. وقد جاءت هذه الدراسة لتقضي أثر موضوعية المقيم على فعالية تقييم أداء العاملين في المشافي في مدينة طرطوس وبما يساعد في تحقيق النتائج المرجوة من عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المشفى ككل.

الكلمات المفتاحية : موضوعية المقيم، تقييم أداء العاملين، فعالية تقييم أداء العاملين.

مشكلة البحث :

بعد دراسة استطلاعية تضمنت مقابلات مع المديرين ومعاوني المديرين للشؤون الإدارية والطبية والتمريضية، ورئيسي قسمين طبيين ورئيسي قسمين إداريين في المشافي محل الدراسة، تم من خلالها الحصول على بعض البيانات والمعلومات، ومن خلال الاطلاع على أسلوب التقييم وآليته فقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية وجود نسبة لا بأس بها من ضعف الموضوعية لدى القائمين بعملية التقييم بالإضافة إلى وجود تأثير واضح لشخصية المقيم ومعايير اختياره على نتائج تقييم أداء العاملين وبالتالي على تحسين أداء العاملين وتطويره وبناءً على ما سبق فقد تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي: هل يتمتع القائمون بعملية التقييم بالموضوعية الكافية والتي تسهم في رفع مستوى فعالية نتائج تقييم أداء العاملين ؟ ويتفرع هذا السؤال إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل يلتزم القائمون على عملية التقييم بتوخي الحذر والابتعاد عن التحيز لضمان نتائج عادلة وموضوعية؟
- ٢- هل يتوافر لدى المقيمين الخبرة الكافية بتقنيات وأبعاد وأهداف عملية التقييم؟
- ٣- هل يتوافر لدى المقيمين الخبرة بمتطلبات العمل والوظيفة التي يتم تقييم مؤديها؟
- ٤- هل يوجد اتصال مباشر ويومي مع من يتم تقييم أدائهم للاطلاع على كيفية أداء الأعمال وأهم الصعوبات التي تعترض تنفيذها؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: يسعى هذا البحث إلى التعرف على أثر موضوعية المقيم في رفع فعالية تقييم أداء العاملين والمساهمة في إثراء المكتبة العلمية ببحث متخصص في إدارة الموارد البشرية بشكل عام وفي إدارة المشافي بشكل خاص.

الأهمية العملية: مساعدة الإدارة والعاملين في المشافي العامة في التعرف على متطلبات تحقيق الموضوعية لدى القائمين على عملية التقييم والمساهمة في رفع فعالية نظام تقييم الأداء في المشافي محل الدراسة مما ينعكس إيجاباً على أدائها باعتبارها محور أساسي في عمل أهم قطاع خدمي في المجتمع وهو القطاع الصحي، وبالتالي تحسين مستوى خدمات المشفى وتحسين المستوى الصحي للمجتمع ككل.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تقييم أداء العاملين (مفهومه، أهميته..)
- إبراز العوامل المؤثرة في موضوعية القائمين على عملية التقييم عموماً ، وبيان مدى توفرها في المشافي محل الدراسة .
- توضيح أثر تمتع القائمين بعملية التقييم بالموضوعية الكافية على فعالية تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة.

متغيرات البحث :

- المتغيرات المستقلة : موضوعية المقيم وتشمل(العدالة، الخبرة بمتطلبات العمل والوظيفة، الخبرة بأسس وأبعاد عملية التقييم، القرب من المرؤوسين والاتصال اليومي بهم) .
- المتغير التابع: فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير جوهري لموضوعية القائمين بعملية تقييم أداء العاملين على فعالية تقييم أداء العاملين. وتتفرع للفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد تأثير جوهري لعدالة المقيم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
٢. لا يوجد تأثير جوهري لخبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
٣. لا يوجد تأثير جوهري لخبرة المقيم بأبعاد وأسس عملية التقييم على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .
٤. لا يوجد تأثير جوهري لقرب المقيم من المرؤوسين على فعالية نظام تقييم أداء العاملين .

منهجية البحث:

لتحقيق الأهداف العلمية تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب المسح الإحصائي الذي يساعد في وصف الوضع القائم للظاهرة وتحديد ظروفها وأبعادها وتوضيح العلاقات فيما بينها أما فيما يتعلق بمصادر جمع البيانات فقد تمثلت في جانبين:

- الجانب النظري :

وفيه تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأهم ما ورد في الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات باللغتين العربية والانكليزية والمواقع الالكترونية التي تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام وتقييم أداء العاملين بشكل خاص .

• **الجانب العملي :** وفيه تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل حيث تم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام استبيان موجه لشاغلي الوظائف الإشرافية وزع ميدانياً وباليد على الأفراد المبحوثين وقد تم تصميمه اعتماداً على البحث والدراسة النظرية كما تم إجراء بعض التعديلات بناء على الدراسة الاستطلاعية حيث تم توزيعه على عينة أولية و تم تعديل بعض العبارات بناء على آراء العينة ، وقد عرضت القائمة على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع وتم إجراء كافة التعديلات التي طلبها المختصون قبل توزيعها على المستقصى منهم. ولدراسة الاتساق الداخلي للاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت قيمته أكبر من %60 وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستبيان وقد تم استخدام المقاييس: أبدأ (1)، نادراً (2)، أحياناً (3)، غالباً (4)، دائماً (5) كما تم اعتبار معيار المتوسط المقبول $3=5/(1+2+3+4+5)$

تم تحليل البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss واستخدمت الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط والانحدار المتعدد) .

- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين شاغلي الوظائف الإشرافية (القائمين على عملية تقييم أداء العاملين) في المشافي العامة في مدينة طرطوس وهي الهيئة العامة لمشفى الباسل في طرطوس ، ومشفى الشهيد مجد عبد الله (مشفى التوليد)، وقد تم استبعاد مشفى الأطفال كونها مشفى محدثة حيث تم افتتاحها في الشهر العاشر من عام 2019 ولم تطبق فيها عملية تقييم الأداء حتى تاريخه، وقد استخدم البحث أسلوب الحصر الشامل في دراسة شاغلي الوظائف الإشرافية في المشافي المذكورة حيث أن البحث المسحي واستناداً إلى الإجراءات المنهجية يجب أن يكون شاملاً أو بالعينة حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل إذ اشتمل مجتمع البحث على (79) مبحوثاً من شاغلي الوظائف الإشرافية (القائمين على عملية التقييم) في المشافي المذكورة في مدينة طرطوس .

وقد تم الوصول إليهم وإجراء المقابلات معهم وتوزيع الاستبانة أداة الدراسة عليهم و استرداد جميع الاستبيانات وجميعها كانت قابلة للتحليل، ويوضح الجدول رقم (1) عدد المبحوثين والاستبيانات القابلة للتحليل في المشافي محل الدراسة.

جدول رقم (1) يبين مجتمع البحث والاستبيانات القابلة للتحليل

المشفى	الكادر	مجتمع البحث	الاستبيانات القابلة للتحليل
مشفى الباسل بطرطوس	إشرافي	70	70
مشفى الشهيد مجد عبد الله	إشرافي	9	9
المجموع		79	79

حدود البحث :

الحدود الزمنية: تحددت الدراسة بالمدة الواقعة ما بين أيلول 2019-كانون الأول 2019

الحدود المكانية: مشفى الباسل ومشفى الشهيد مجد عبد الله في مدينة طرطوس

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة شاغلي الوظائف الإشرافية في المشافي محل الدراسة.

الدراسات السابقة :

٢. دراسة (هوارى، غماري، 2016) : هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية والمنظمات الجزائرية. اقترحت الدراسة نموذجاً نظرياً متكوناً من مجموعة متغيرات هي: فعالية نظام تقييم أداء العاملين، ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف، وضوح الأهداف التي يقيم على أساسها العامل، قابلية الأهداف التي يقيم على أساسها العامل للقياس، إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يقيم على أساسها، موضوعية النظام المتبع في تقييم الأداء، إمكانية تظلم العامل الخاضع للتقييم على نتائج التقييم. تبنت الدراسة مقارنة وصفية منصبة على المحتوى وأجريت دراسة كمية اختبارية بالاستعانة باستبيان وتحليل البيانات باستخدام Spss . أثبتت الدراسة أثراً إيجابياً ذو دلالة فقط لمتغيرين مستقلين هما ارتكاز نظام تقييم الأداء على الأهداف وإشراك العامل في تقييم أدائه.

٣. دراسة (بوبرطخ، 2012): هدفت هذه الدراسة للتعرف على نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية وفهم مكوناته وتحديد أفضل طرق تقييم الأداء والاستفادة من النظام لتعظيم مكاسبه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها : يعاب على نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية بأنه لاموضوعي حيث أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر وما يغلب على التقييم الفردي من تحيز شخصي، كما أن بعض الوحدات لا يتم إبلاغها بنتائج التقييم لتفادي المشاكل وخاصة النظرة السلبية للمستخدمين تجاه الرئيس المباشر.

٤. دراسة (بحر، عبد الواحد، 2011) : تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما هي العوامل المؤثرة على فعالية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة؟ هدفت هذه الدراسة لبحث معوقات عملية تقييم الأداء في قطاع غزة من وجهة نظر المقيمين. أبرزت الدراسة النتائج التالية: يفهم الموظفون نظام التقييم جيداً، يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة، تتميز معايير التقييم بعدم الشفافية، نماذج التقييم لاتغطي كل الجوانب المراد تقييمها.

٥. دراسة (Idowu, 2017) : بحثت الدراسة في فعالية نظام تقييم الأداء وأثرها على تحفيز العامل وهدفت بشكل رئيسي لإنشاء دور معتدل لتقييم الأداء كأداة للتحفيز وللتحديات الطموحة، أظهرت نتائج الدراسة وجود نتائج إيجابية عندما تستخدم المنظمة أكثر من تقنية من تقنيات التقييم حيث يساعد على تحقيق قدر أكبر من الرضا وبالتالي مستويات أعلى من التحفيز .

٦. دراسة (Lawler III; Benson; McDermott , 2012) : طبقت الدراسة بشكل مسحي على

100 شركة من الشركات الكبرى في أميركا واقترحت أن فعالية تقييم الأداء تتحقق إذا ما صممت بطريقة صحيحة وأن

تكون متكاملة مع استراتيجية المنظمة ومع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى ضرورة تدريب المقيمين على كيفية القيام بالتقييم وتحميلهم المسؤولية عن مدى جودة تقييماتهم.

٧. دراسة (Foley, 2008) : طبقت الدراسة على مجموعات مختلفة من الأفراد من حيث الجنس

و العمر ،ممن شغلوا أو لم يشغلوا وظائف إدارية من شركات ومؤسسات مختلفة كمركز دينفر الصحي والمشفى الجامعي في دينفر. تمحورت مشكلة الدراسة حول مجموعة من القضايا أهمها :على الرغم أن تقييم الأداء هو العنصر الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمة إلا أن الموظفين لا يفهمون ما هو مطلوب منهم ليتفوقوا في المنظمة لأن أهداف تقييم الأداء ليست محددة بشكل واضح، يمكن أن تكون أنظمة تقييم الأداء محفزة للموظفين الذين يشعرون أن نتائج عملهم قد خضع للتقييم بشكل مناسب في حين أن الموظفين الذين حصلوا على تغذية راجعة سلبية قد يرون أن تقييم الأداء أداة لتحرمهم حقوقهم وامتيازاتهم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها: أن جميع الموظفين قد أقرروا أن علاقتهم المباشرة مع الرئيس المباشر لها التأثير الكبير على المعدل الإجمالي للتقييم وأن الأفكار المتحيزة للمقيمين هي المشكلة الكبرى في عملية التقييم.

مناقشة الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- هناك أثر واضح لتحيز المقيمين وشعور العاملين بالظلم على فعالية عملية تقييم أداء العاملين.
- تصميم نظام تقييم الأداء وعدالته، ووجود أفكار واضحة عن التقييم وأبعاده يؤثر على فعالية عملية تقييم أداء العاملين.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث التطبيق حيث طبقت على المشافي العامة في مدينة طرطوس، كما أنها حاولت إلقاء الضوء بشكل مركز على موضوعية المقيمين وأثرها على فعالية عملية تقييم أداء العاملين.

أدبيات البحث:

١ - مفهوم تقييم الأداء The Concept of Performance Appraisal:

تعددت التسميات التي أطلقها باحثو الإدارة على تقييم الأداء فمنهم من سموه تقييم الأداء ومنهم من سموه قياس الكفاءة وآخرون أطلقوا عليه اسم تقييم الأداء وسنعمد في هذا البحث إلى اعتماد تسمية تقييم الأداء والتي استخدمها أغلب الباحثين.

وقد تعرض معظم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لمفهوم تقييم الأداء حيث يعرف (أبو شيخة، 2010، ص331) تقييم الأداء على أنه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته وأخيراً التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضاً

أما (صالح، 2004، ص137) فقد اعتبر تقييم الأداء بأنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد.

كما يعرف (ثابت، 2001، ص87) تقييم الأداء بأنه: قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها. من خلال التعاريف السابقة نرى أن نظام قياس وتقييم الأداء هو : نظام رسمي يتم من خلال الملاحظة المستمرة لأداء العاملين ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً للحكم على مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها وتزويد العاملين بالتغذية العكسية التي تساعد في تدعيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف في الوقت المناسب وإثبات أحقيتهم في تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تشجيعهم على بذل أقصى الجهود لتطوير أدائهم في العمل.

ثانياً: أهمية قياس وتقييم الأداء The Importance of Performance Assessment and

Appraisal

يتمتع موضوع تقييم أداء العاملين بمكانة مرموقة في العملية الإدارية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص نظراً لأهميته في تحديد كفاءة الفرد، وتحفيز العاملين وغيرها من الفوائد التي يمكن الحصول عليها فيما لو تم تطبيقه بناء على أسس سليمة وموضوعية، وفيما يلي نستعرض أهم فوائد تطبيق نظام تقييم الأداء وفقاً ل(زويلف، 2009، ص192؛ الكفافي 2006، ص230):

١- بالنسبة للعاملين:

- رفع الروح المعنوية.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم .
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة .

٢- بالنسبة للإدارة:

- الرقابة على الرؤساء حيث يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على تقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.
- تحديد الحاجة من الموارد البشرية في ضوء قدرات العاملين الحالية على الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم
- الحكم على مدى فاعلية الاختيار ومتابعة وتقييم التدريب ومدى استفادة الأفراد من برامجه.
- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء .

٣- بالنسبة للمنظمة:

- تحسين أداء العاملين على مستوى المنظمة ككل.
- المساعدة في اكتشاف المشكلات الإدارية فانخفاض معدل إنتاج أحد الأقسام قد يرجع لعدم أخذ الإدارة بمعايير عادلة لتحديد معدل الإنجاز المطلوب نتيجة الافتقار إلى توفر دراسة تحليلية للأعمال ومتطلباتها.

٣- مسؤولية تقييم الأداء Responsibility of Performance Appraisal

عرف (عقيلي، 1998، ص268-267) المقيم بأنه الشخص الذي يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك الفرد المراد قياس كفاءته بحيث تمكنه من الحكم على كفاءته بشكل صحيح ودقيق وموضوعي كما يجب

أن يتوفر لديه الفهم الواضح والممارسة السابقة في قياس وتقييم الأداء. كما عرفه (Ford,2004,pp552) بأنه المشرف أو المدير أو أي شخص ذو رتبة أو مكانة أعلى والذي يقيم أداء الآخرين، حيث ينجز تقريراً مكتوباً لتقييم الأداء ويدير مقابلة التقييم.

ويوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء العاملين كما يرى (نوري، كورتل، 2011، ص324؛ الكلالدة، 2011، ص93؛ عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص207؛ ملدون وآخرون، 2011، ص249)؛ ١-الرئيس المباشر، ٢- تقييم المرؤوسين، ٣-التقييم الذاتي، ٤-زملاء العمل، ٥- يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين لملاحظة وتقييم آراء الأفراد في المنظمة وهذا ما يسمى المراجعة الحقلية Field Review ، ٦-تقييم الجماعة ٧-تقييم العملاء، ٨-التقويم المتعدد / تقويم 360 درجة، ٩- استخدام الحاسب الآلي في تقييم الأداء .

١- الشروط الواجب توافرها في المقيمين:

يعتبر القائمون بعملية التقييم عنصراً مؤثراً على نجاح أي نظام للتقييم وحسب (Chatterjee,1990) فإن التقييم الفعال يتم عادة من قبل من يمتلك: ١- الفرصة لملاحظة ومراقبة أداء الفرد، ٢- المقدرة على ترجمة هذه الملاحظة إلى تقديرات مفيدة، ٣- الحافز لتقديم تقييم أداء مفيد وناجح.

كما حدد (عبد الوهاب وآخرون، 2001، ص281-280) بعض الشروط الواجب توافرها في المقيمين وهي:

- ١- أن يكون لديهم الإلمام الكامل بالوظائف التي يتم تقييمها من حيث الواجبات والمسؤوليات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وبعناصر التقييم التي تم تحديدها لقياس أداء الفرد الذي يؤدي هذه الواجبات والمسؤوليات.
- ٢- أن تتوافر فيهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة في إتقان عملية التقييم وذلك لتجنب بعض الأخطاء الناتجة عن المقيمين أنفسهم وليس بسبب عناصر التقييم أو المقاييس المستخدمة .
- ٣- توخي الحذر لتقادي التحيز أو الإهمال في عملية التقييم .

٢- الأخطاء الشائعة في التقييم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة ، وعدم موضوعية المقيم تنتج عن المؤثرات التالية وفقاً ل(مرعي، 2001، ص32؛ نوري، كورتل، 2011، ص341؛ ملدون وآخرون، 2011، ص270؛ الكلالدة، 2011، ص95؛ عقيلي، 1998، ص278):

- أ- أخطاء الهالة.
- ب- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها .
- ت- التحيز الشخصي.
- ث- النزعة المركزية أو الميل للوسط.
- ج- المبالغة في التقييم أي اللين والتشدد.
- ح- التأثر بالأداء الحديث أو خطأ النسيان.
- خ- التأثر بالمنصب الإداري.
- ٣- أساليب تحقيق الموضوعية لدى القائمين على أداء مهمة التقييم :
- ١- تبني أسس سليمة في انتقاء المقيمين :

تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر وذلك حسب (عقيلي، 1998، ص 268) بسبب اتصاله المستمر به وإمكانية الحصول على المعلومات التي يريدها والتي تتعلق بضروريات القياس دون صعوبة إلا أن هناك بعض الكتاب الذين يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط و يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك ضماناً لموضوعيتها

وفي الإطار نفسه يقترح (عبد الوهاب وآخرون، 2001، ص 281) أن يجري التقييم من مستويات مختلفة وعلى أكثر من مستوى وظيفي مما يعطي العاملين الضمانات الكافية بالنسبة لعدالة التقييم مع إعطاء الحق للعاملين المتضررين من عملية التقييم بأن يتقدموا بالشكوى إلى المستوى الإداري الأعلى.

٢- تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم.

تساعد خبرة المقيم في تحسين تقييم الأداء وقد أكد (Ahmad, 2004, p 59) أن المقيمين ممن يمتلكون الخبرة في التقييم يمكنهم أن ينجزوا عملهم بشكل أفضل ممن يمتلكون خبرة أقل وتبدو الخبرة معياراً هاماً للمقيم الجيد.

ويبين (عقيلي، 1998، ص 271-270) أن موضوع تدريب المقيمين يتضمن "شرح المقصود بقياس الأداء ومفهومه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وكيفية استخدام أسلوب القياس المراد اتباعه وذلك بشكل واضح ومفهوم دون أي غموض مع بيان أهميته وضرورته في العمل، بالإضافة إلى تدريب المقيمين على الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بالقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم في العمل، كما يتضمن التدريب وفق عقيلي شرحاً تفصيلياً لمسؤولية كل رئيس عن نتائج قياسه التي يقدمها للإدارة فيما لو كانت غير موضوعية وشرح أهمية العدالة والموضوعية في نجاح قياس الأداء وتحقيق أهدافه ومدى الخطورة التي تنشأ من جراء التحيز.

٣- يؤكد (أشكناني، 2005، ص 32) على ضرورة توضيح الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء قبل

تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم.

٤- ضرورة استخدام سجلات خاصة يدون فيها كافة الملاحظات عن أداء العاملين خلال فترة القياس

لتلافي الأخطاء الممكن الوقوع فيها نتيجة النسيان أو التأثير بالتقييمات الأخيرة

٥- كما يجب توجيه المقيمين إلى "استخدام وسائل الإيضاح كافة والتي من شأنها إزالة أي لبس أو

غموض عند المرؤوسين سواء لناحية أهداف التقييم أم لناحية المعايير وكيفية التطبيق".

(ملدعون وآخرون، 2011، ص 272)

٦- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم، وتوجيههم

إلى أن القياس والتقييم يجب أن يتم بناء على الأداء الفعلي للعامل بعيداً عن أي تحيزات للمنصب الإداري أو القرابة أو الهالة وغيرها من التحيزات.

٤- وظائف النظام الفعال لتقييم أداء العاملين:

يرى (Siegel & Myrtle, 1995) أن نظام تقييم الأداء في منظمة يجب أن يعمل على تحقيق عدد من الوظائف

التنظيمية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

١- توفير تقييم صالح وموضوعي وموثوق به لأداء الموظف.

- ٢- زيادة الدافعية لدى الأفراد وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف العمل .
 ٣- تشجيع وتوفير سبل نمو وتطور الموظف .
 ٤- المساهمة في إصدار قرارات عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالرواتب والأجور .
 ٥- المساهمة في زيادة موضوعية قرارات المؤسسة التي تؤثر على حالة الموظف الوظيفية .

النتائج والمناقشة:

أ- الإحصاءات الوصفية:

جدول رقم(2): الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير عدالة المقيم

الأهمية النسبية	Sig.	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البند
76.4	.000	19.030	.043	.384	3.82	79	يتم الاعتماد في تقييم أداء العامل:
64	.007	2.778	.073	.648	3.20	79	بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر .
75.6	.000	11.782	.067	.592	3.78	79	على أكثر من مستوى إداري.
57.4	.017	-2.429	.052	.463	2.87	79	يتأثر وضع نتائج التقييم:
47.4	.000	-5.762	.110	.976	2.37	79	الهالة والسمعة.
60	1.000	.000	.118	1.050	3.00	79	المنصب الإداري.
71.8	.000	8.383	.071	.631	3.59	79	الأداء الفعلي وحسن الأداء في العمل.
53.6	.000	-6.009	.053	.468	2.68	79	تميل في وضع نتائج التقييم إلى:
78.8	.000	17.011	.055	.489	3.94	79	التقديرات العالية.
53.6	.000	-6.009	.053	.468	2.68	79	التقديرات المتوسطة.
26.6	.000	-27.089	.062	.548	1.33	79	التقديرات المنخفضة.
64.4	.001	3.356	.064	.570	3.22	79	التقديرات التي تتناسب مع نتائج أداء العامل.
59.2	.593	-.536	.071	.629	2.96	79	ترتكز نتائج التقييم على معلومات:
32.2	.000	-14.760	.094	.838	1.61	79	تم تسجيلها خلال فترة التقييم في سجلات أداء خاصة بكل عامل.
85.4	.000	14.135	.090	.796	4.27	79	مستقاة من الذاكرة.
53	.000	-5.670	.063	.556	2.65	79	يتم الاعتماد في تقييم أداء العامل
71.8	.000	5.541	.107	.954	3.59	79	على معايير تتسم بالوضوح والموضوعية.
39.8	.000	-11.852	.085	.759	1.99	79	على معايير لا تتسم بالوضوح والموضوعية.

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (2) ما يلي: بالنسبة للسؤال الأول: حققت عبارة (يتم الاعتماد في تقييم أداء العامل على أكثر من مستوى إداري) أعلى متوسط وقدره 3.78 وهذا ما يقلل من خطأ التحيز ويضمن عدالة المقيم قدر

الإمكان بالنسبة للمرؤوسين وبالنسبة للسؤال الثاني: حققت عبارة (يتأثر وضع نتائج التقييم بالأداء الفعلي وحسن الأداء في العمل) أعلى متوسط وقدره 3.59، بالنسبة للسؤال الثالث: حققت عبارة (تميل في وضع نتائج التقييم إلى التقديرات العالية) أعلى متوسط وقدره 3.94 حيث أوضح أفراد العينة أن سبب ذلك يعود إلى رغبة أغلب المقيمين بمساعدة العاملين في الحصول على مكافأتهم كاملة وتحسين مستواهم المعيشي أما بالنسبة للسؤال الرابع: حققت عبارة (ترتكز نتائج التقييم على معلومات مستقاة من الذاكرة) أعلى متوسط وقدره 4.27 حيث أغلب المقيمين لا يستندون إلى معلومات موثقة عن أداء مرؤوسيهـم ،وبالنسبة للسؤال الخامس: حققت عبارة (يتم الاعتماد في تقييم أداء العامل على معايير تتسم بالوضوح والموضوعية) أعلى متوسط وقدره 3.59.

جدول رقم (3) نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير خبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة

الأهمية النسبية	Sig.	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البند
51.4	0.000	-8.103	.053	.469	2.57	79	خبرة المقيم بأسس وأبعاد عملية التقييم
64.6	0.023	2.311	.099	.876	3.23	79	يتم اختيار المقيم بناء على خبرته بأسس التقييم وأبعاده وتقنياته.
41	0.000	-12.456	.076	.677	2.05	79	يتم إخضاع المقيمين لدورات تدريبية حول مفهوم التقييم وأهميته ومسؤولية كل رئيس عن نتائج تقييمه.
38.4	0.000	-14.583	.074	.656	1.92	79	يتم تدريب المقيمين على كيفية استخدام أسلوب القياس المراد اتباعه.
30.4	0.000	-15.574	.095	.845	1.52	79	يتم توضيح الأهداف المحددة لنظام التقييم ومناقشتها مع المقيمين قبل تصميم نظام التقييم.

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن العبارة (يتم اختيار المقيم بناء على خبرته بأسس التقييم وأبعاده وتقنياته) قد حققت أعلى متوسط وقدره 3.23 أما باقي العبارات فقد حققت متوسطات أقل من المتوسط 3 حيث ينظر أغلب المقيمين إلى عملية التقييم كعملية طارئة وعبء على الوقت كما أن نقص الخبرة بأسس وأبعاد التقييم وكيفية استخدام أسلوب القياس تعتبر من أهم المشكلات التي يعاني منها المقيمون.

جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير خبرة المقيم بأسس وأبعاد عملية التقييم

الأهمية النسبية	Sig.	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البند
82.8	.000	14.610	.078	.693	4.14	79	يتم اختيار المقيم بناء على معرفته بعمل العامل وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

65.4	.000	3.847	.069	.614	3.27	79	يعتبر إمام المقيم بالوظائف التي يؤديها العاملين
84	.000	10.134	.119	1.055	4.20	79	ضرورياً لمعرفة الواجبات والمسؤوليات المطلوب تحقيقها.
41	.000	-9.330-	.102	.904	2.05	79	ليس ضرورياً بل يمكن إجراء التقييم من قبل جهة قد لا يكون لها أي دراية بمتطلبات العمل والوظيفة.

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن العبارة (يتم اختيار المقيم بناء على معرفته بعمل العامل وبمتطلبات الوظيفة

التي يقوم بأدائها) قد حققت متوسطاً مرتفعاً قدره 4.14. كما أن العبارة (يعتبر إمام المقيم بالوظائف التي يؤديها

العاملين ضرورياً لمعرفة الواجبات والمسؤوليات المطلوب تحقيقها) أيضاً حققت متوسطاً مرتفعاً قدره 4.20.

جدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير قرب المقيم وتواصله مع المرؤوسين

الأهمية النسبية	Sig.	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البند
54.2	.006	-2.850-	.102	.908	2.71	79	تفرض ظروف العمل
73.6	.000	6.276	.109	.968	3.68	79	احتكاكاً وتواصلأ دائماً مع المرؤوس.
57.2	.153	-1.442-	.097	.858	2.86	79	احتكاكاً شبه دائم بين الرئيس والمرؤوس.
30.2	.000	-6.270-	.238	2.118	1.51	79	احتكاكاً لا يذكر بين الرئيس والمرؤوس.
37.152	.000	-31.538-	.03622	.32196	1.8576	79	يتم وضع نتائج التقييم بناء على
35.6	.000	-13.061-	.093	.827	1.78	79	معلومات من زملاء العمل.
64.8	.012	2.559	.094	.835	3.24	79	ملاحظة المقيم واتصاله اليومي بالمرؤوس.
21	.000	-78.525-	.025	.221	1.05	79	تقييم العامل نفسه.
27	.000	-22.808-	.072	.641	1.35	79	تقييم العملاء (المرضى)
70.8	.000	9.652	.056	.501	3.54	79	يعد الاحتكاك والتواصل مع المرؤوسين
85.6	.000	25.190	.051	.451	4.28	79	ضرورياً كونه يوفر الفرصة لملاحظة ومراقبة العاملين.
47.8	.000	-9.207-	.066	.587	2.39	79	غير ضروري بل قد يخلق التوتر والمشاكل مع المرؤوسين.

24.6	.000	-34.888-	.051	.451	1.23	79	تدريب المقيم على كيفية الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بالقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم في العمل
------	------	----------	------	------	------	----	--

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن العبارة (تفرض ظروف العمل احتكاكاً وتواصلًا دائماً مع المرؤوس) قد حققت متوسطاً مرتفعاً قدره 3.68، حيث لوحظ قرب الرئيس المباشر من مرؤوسيه وخاصة في الأقسام الطبية والتمريضية التي تتطلب إشرافاً مباشراً على عمل المرؤوسين ومتابعة إنجازهم لمهامهم بدقة. كما أن العبارة (يتم وضع نتائج التقييم بناء على ملاحظة المقيم واتصاله اليومي بالمرؤوس) أكدت الملاحظة السابقة وحققت متوسطاً مرتفعاً قدره 3.24. وقد حققت العبارة (يعد الاحتكاك والتواصل مع المرؤوسين ضرورياً كونه يوفر الفرصة لملاحظة ومراقبة العاملين) متوسطاً مرتفعاً قدره 4.28 حيث أكد أفراد العينة أهمية التواصل الدائم تجنباً للأخطاء التي قد تهدد سمعة المشفى ونجاحها في خدمة المجتمع، أما العبارة (تدريب المقيم على كيفية الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بالقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم في العمل) فقد حققت متوسطاً منخفضاً قدره 1.23 حيث يفترق المقيمون إلى الدورات التدريبية سواء المتعلقة بأسس التقييم أو بالإلمام بالنواحي السيكولوجية المتعلقة بالقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين.

الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (فعالية تقييم أداء العاملين)

الأهمية النسبية	Sig.	t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البند
45.6	.000	-7.791-	.060	.530	2.28	79	إلى أي حد تشعر أن نظام التقييم الحالي:
24.6	.021	-2.352-	.051	.451	1.23	79	١. يزيد من قدرتك على الملاحظة والرقابة والتحليل ويعزز من مهارات الإشراف والقيادة
56.2	.000	-6.215-	.081	.717	2.81	79	٢. يخلق فرصة التواصل مع المرؤوسين
48.8	.000	-6.364-	.090	.797	2.44	79	٣. يحسن أداء المرؤوسين والمنظمة ككل
50.8	.000	-8.383-	.072	.636	2.54	79	٤. يساعد في اكتشاف المشكلات الإدارية
48.2	.000	-11.296-	.071	.631	2.41	79	٥. يخلق ثقافة التحسين والتطوير المستمر
45	.000	-9.235-	.066	.588	2.25	79	٦. يقدم تغذية عكسية(معلومات مرتدة (مستمرة وفعالة

45.8	.000	-5.388-	.077	.682	2.29	79	٧. يعزز ويدعم تحقيق أهداف المنظمة ككل
52.4	.000	-8.878-	.070	.626	2.62	79	٨. يساهم في زيادة موضوعية القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي
48.6	.000	5.142	.064	.570	2.43	79	٩. يستخدم معايير واضحة وثيقة الصلة بالعمل
65	.167	1.395	.049	.438	3.25	79	١٠. يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالعمل
61.2	.011	-2.622-	.045	.403	3.06	79	١١. يتمتع بقبول جميع العاملين
56	.000	-7.984-	.077	.686	2.80	79	١٢. يقدم نتائج موثوقة
48.6	.000	-15.971-	.071	.634	2.43	79	١٣. يميز بين المؤدي الضعيف والمؤدي الجيد للعمل وفي تحديد الأفراد ذوي القدرات الخاصة
43.2	.000	-8.801-	.052	.465	2.16	79	١٤. يوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف العمل
47.6	.000	-18.502-	.070	.626	2.38	79	١٥. يساعد في الحكم على مدى فاعلية الاختيار وتحديد احتياجات التدريب وفي تحديد الترقيات المتوقعة
40	.000	-20.329-	.054	.480	2.00	79	١٦. يقلل من معدل دوران العمل
30.8	.000	-12.110-	.072	.636	1.54	79	١٧. يساهم في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن: أغلب العبارات قد حققت متوسطات منخفضة أقل من 3 فيما عدا العبارتين (يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالعمل)، (يتمتع بقبول جميع العاملين) فقد حققت المتوسطات: 3.25، 3.06 وهذا ما يشير إلى انخفاض فعالية نظام التقييم عموماً في المشافي محل الدراسة وخاصة فيما يتعلق بدوره في إصدار قرارات عادلة فيما يتعلق بالرواتب والأجور نتيجة لميل المقيمين إلى اعتماد التقديرات العالية في وضع نتائج التقييم والتي قد لا تعكس الأداء الفعلي لأغلب العاملين وهذا ما ينعكس على موثوقية نتائجه وعلى قدرته في التمييز بين المؤدي الجيد والمؤدي السيء لعمله، كما أن ضعف تدريب المقيمين يؤثر على كيفية تواصلهم مع مرؤوسيه وفي تزويدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم وهذا ما ينعكس سلباً على دور نظام التقييم في تحسين أداء العاملين والمشفى ككل.

ب- نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير جوهري لعادلة المقيم على فعالية تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (7) يوضح ملخص النموذج Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.812 ^a	0.660	0.656	.37399

a. Predictors: (Constant) عدالة المقيم على فعالية تقييم أداء العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتغير المستقل عدالة المقيم يرتبط بالمتغير التابع فعالية تقييم أداء العاملين بمقدار 0.812 وهو ارتباط قوي وطردي (موجب) كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ 0.66 أي أن المتغير المستقل يفسر 66% من التغير الحاصل في المتغير التابع

الجدول رقم (8) يوضح اختبار ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20.901	1	20.901	149.427	.000 ^b
1 Residual	10.770	77	.140		
Total	31.671	78			

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), العاملين أداء تقييم عملية فعالية على المقيم عدالة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

ومن الجدول رقم (8) نجد ان Sig. = 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 لذا سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة على الشكل: يوجد تأثير جوهري لعدالة المقيم على فعالية تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (9) يوضح معاملات النموذج Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.207	.798		15.301	.000
1 عملية فعالية على المقيم عدالة العاملين أداء تقييم	3.439	.281	.812	12.224	.000

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة انحدار Y على X كما يلي: $Y=12.207 + 3.439 X_1$ حيث Y فعالية تقييم أداء العاملين، X عدالة المقيم

ونلاحظ من المعادلات السابقة أن زيادة عدالة المقيم بمقدار 1 تؤدي إلى زيادة فعالية تقييم أداء العاملين بمقدار

3.439.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير جوهري لخبرة المقيم بأسس وأبعاد عملية تقييم الأداء على فعالية تقييم

أداء العاملين

الجدول رقم (10) يوضح ملخص النموذج Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.489	.239	.229	0.558

a. Predictors: (Constant), التقييم عملية وأبعاد بأسس المقيم خبرة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتغير المستقل خبرة المقيم بأسس وأبعاد عملية تقييم الأداء يرتبط بالمتغير

التابع فعالية تقييم أداء العاملين بمقدار 0.489 وهو ارتباط مقبول وطردى (موجب) كما نلاحظ أن معامل التحديد قد

بلغ 0.239 أي أن المتغير المستقل يفسر 23.9 % من التغير الحاصل في المتغير التابع

الجدول رقم (11) يوضح اختبار ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.532	1	7.532	24.202	.000 ^b
1 Residual	23.962	77	.311		
Total	31.494	78			

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), التقييم عملية وأبعاد بأسس المقيم خبرة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

ومن الجدول رقم (11) نجد أن Sig. = 0.000 وهى اصغر من مستوى المعنوية 0.05 لذا سوف نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة على الشكل: يوجد تأثير جوهري لخبرة المقيم بأسس وأبعاد التقييم على فعالية تقييم

أداء العاملين.

الجدول رقم (12) يوضح معاملات النموذج Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.740	.352		2.103	.039
1 عملية وأبعاد بأسس المقيم خبرة التقييم	.662	.135	.489	4.920	.000

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (12) يمكن تشكيل معادلة انحدار Y على X كما يلي: $Y=0.740 + 0.662 \times X$

حيث Y فعالية تقييم أداء العاملين، X خبرة المقيم بأسس وأبعاد التقييم

ونلاحظ من المعادلات السابقة أن زيادة خبرة المقيم بأسس وأبعاد التقييم بمقدار 1 تؤدي إلى زيادة فعالية تقييم

أداء العاملين بمقدار 0.662.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير جوهري لخبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة على فعالية تقييم أداء

العاملين .

الجدول رقم (13) يوضح ملخص النموذج Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.654 ^a	0.428	.421	.48493

a. Predictors: (Constant), والوظيفة العمل بمتطلبات المقيم خبرة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتغير المستقل خبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة يرتبط بالمتغير التابع

فعالية تقييم أداء العاملين بمقدار 0.654 وهو ارتباط متوسط وطردي (موجب) كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ

0.428 أي أن المتغير المستقل يفسر 42.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع

الجدول رقم (14) يوضح اختبار ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.564	1	13.564	57.678	.000 ^b
1 Residual	18.107	77	.235		
Total	31.671	78			

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), والوظيفة العمل بمتطلبات المقيم خبرة

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

ومن الجدول رقم (14) نجد ان $Sig. = 0.000$ وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 لذا سوف نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة على الشكل: يوجد تأثير جوهري لخبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة على

فعالية تقييم أداء العاملين .

الجدول رقم (15) يوضح معاملات النموذج ^a Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.265	.626		-3.621	.001
1 العمل بمتطلبات المقيم خبرة والوظيفة	1.604	.211	.654	7.595	.000

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (15) يمكن تشكيل معادلة انحدار Y على X كما يلي: $Y = -2.265 + 1.604 \times X$

حيث Y فعالية تقييم أداء العاملين، X خبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة

ونلاحظ من المعادلات السابقة أن زيادة خبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة بمقدار 1 تؤدي إلى زيادة فعالية

تقييم أداء العاملين بمقدار 1.604.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير جوهري لقرب المقيم من المرؤوسين على فعالية تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (16) يوضح ملخص النموذج Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.838 ^a	0.702	0.698	.35000

a. Predictors: (Constant), العاملين أداء تقييم عملية فعالية على العاملين من المقيم قرب

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتغير المستقل قرب المقيم من المرؤوسين يرتبط بالمتغير التابع فعالية تقييم

أداء العاملين بمقدار 0.838 وهو ارتباط قوي وطردى (موجب) كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ 0.702 أي أن

المتغير المستقل يفسر 70.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع.

الجدول رقم (17) يوضح اختبار ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.238	1	22.238	181.541	.000 ^b
1 Residual	9.432	77	.122		
Total	31.671	78			

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), العاملين أداء تقييم عملية فعالية على العاملين من المقيم قرب

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

ومن الجدول رقم (17) نجد ان Sig. = 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 لذا سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة على الشكل: يوجد تأثير جوهري لقرب المقيم من المرؤوسين على فعالية تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (18) يوضح معاملات النموذج ^a Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1.589	.304		-5.232	.000
1 على العاملين من المقيم قرب العاملين أداء تقييم عملية فعالية	1.689	.125	.838	13.474	.000

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (18) يمكن تشكيل معادلة انحدار Y على X كما يلي: $Y = -1.589 + 1.689X_4$

حيث Y فعالية تقييم أداء العاملين، X₄ قرب المقيم من المرؤوسين.

ونلاحظ من المعادلات السابقة أن زيادة قرب المقيم من المرؤوسين بمقدار 1 تؤدي إلى زيادة فعالية تقييم أداء

العاملين بمقدار 1.689

نتائج الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (19) يوضح ملخص النموذج Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.932 ^a	.869	.862	.23713

a. Predictors: (Constant), قرب المقيم من العاملين على فعالية عملية تقييم أداء العاملين ,خبرة المقيم

بمتطلبات العمل والوظيفة ,خبرة المقيم بأسس وأبعاد عملية التقييم ,عدالة المقيم على فعالية عملية تقييم أداء

العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتغيرات المستقلة ترتبط بالمتغير التابع فعالية تقييم أداء العاملين بمقدار

0.932 وهو ارتباط قوي جداً وطردى (موجب) كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ 0.869 أي أن المتغير المستقل

يفسر 86.9 % من التغير الحاصل في المتغير التابع.

الجدول رقم (20) يوضح اختبار ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	27.510	4	6.877	122.313	.000 ^b
1 Residual	4.161	74	.056		
Total	31.671	78			

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), خبرة ,العاملين أداء تقييم عملية فعالية على العاملين من المقيم قرب , عدالة المقيم أداء تقييم العملية فعالية على المقيم عدالة ,التقييم عملية وأبعاد بأسس المقيم خبرة ,والوظيفة العمل بمتطلبات المقيم العاملين أداء تقييم

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

ومن الجدول رقم (20) نجد ان Sig. = 0.000 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05 لذا سوف نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة على الشكل: يوجد تأثير جوهري لموضوعية المقيم بأبعادها (عدالة المقيم، خبرة المقيم بأسس وأبعاد التقييم، خبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة، قرب المقيم من المرؤوسين) على فعالية تقييم أداء العاملين.

الجدول رقم (21) يوضح معاملات النموذج Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.660	.997		
عملية فعالية على المقيم عدالة العاملين أداء تقييم	1.708	.242	.403	7.069	.000
1 عملية وأبعاد بأسس المقيم خبرة التقييم	-.045-	.077	-.025-	-.582-	.562
العمل بمتطلبات المقيم خبرة والوظيفة	.454	.128	.185	3.555	.001
فعالية على العاملين من المقيم قرب العاملين أداء تقييم عملية	1.005	.112	.499	8.946	.000

a. Dependent Variable: فعالية نظام تقييم أداء العاملين

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

من الجدول رقم (21) يمكن تشكيل معادلة انحدار Y على X كما يلي:

$$Y = 3.660 + 1.708 X_1 + 0.454 X_3 + 1.005 X_4$$

حيث γ فعالية تقييم أداء العاملين، X_1 عدالة المقيم، X_3 خبرة المقيم بمتطلبات العمل والوظيفة، X_4 قرب المقيم من المرؤوسين

النتائج والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- إن مسؤولية تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة تقع على عاتق أكثر من مستوى إداري وهذا ما يخفف من تحيز المقيم إلى حد ما، حيث يتم تقييم الأداء الفعلي للعامل ومقارنته بمعايير تتسم بالعدالة والموضوعية، وتميل نتائج التقييم إلى التقديرات العالية مستندة على معلومات مستقاة من الذاكرة .
 - 2- يتم اختيار المقيم بناء على خبرته كأسس وأبعاد عملية التقييم، إلا أن المقيم نادراً ما يخضع لدورات تدريبية في هذا المجال، كما الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التقييم غير واضحة
 - 3- يتم اختيار المقيم بناء على معرفته بعمل العامل وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها حيث أقر أغلب أفراد العينة بأن إمام المقيم بالوظائف التي يؤديها العاملين يعتبر ضرورياً لمعرفة الواجبات والمسؤوليات المطلوب تحقيقها.
 - 4- تفرض ظروف العمل احتكاكاً دائماً بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يساعد في وضع نتائج التقييم بالاستناد إلى ملاحظة الرئيس لمرؤوسيه .
 - 5- يتسم نظام تقييم الأداء في المشافي محل الدراسة بقبوله من العاملين وشموله لمختلف جوانب العمل إلا أن فعاليته بدت منخفضة في العديد من الجوانب أبرزها المساعدة في اكتشاف المشكلات الإدارية وفي اتخاذ قرارات عادلة متعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وفي تحسين أداء العاملين المشفى ككل .
 - 6- يوجد تأثير جوهري لموضوعية المقيم بأبعادها (عدالة المقيم وخبرته بمتطلبات الوظيفة والعمل وقربه من المرؤوسين) على فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المشافي محل الدراسة حيث فسرت المتغيرات المدروسة 86.9 % من التغيرات الحاصلة بالمتغير التابع (فعالية نظام تقييم أداء العاملين)
- اعتماداً على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- 1- ضرورة الابتعاد عن التقديرات العالية عند وضع نتائج التقييم إن لم تكن مرتبطة بالأداء الفعلي للعاملين .
 - 2- استناد تقييم أداء العاملين على حقائق ومعلومات موثقة ضمن سجلات يشترك العامل والمشرف في إعدادها بحيث تتضمن سلبيات وإيجابيات أداء العامل وتبنى على ملاحظة سلوكيات العامل المرتبطة بالعمل فقط، متضمنة مجالات نجاح ومجالات فشل العامل في إنجاز مهامه .
 - 3- أهمية تدريب المقيمين على أسس عملية تقييم الأداء ليتمكنوا من إجراءها بموضوعية وضرورة توضيح أهداف نظام التقييم قبل تصميمه وصياغتها بمشاركة العاملين والمشرفين .
 - 4- أهمية استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الوظيفي وبالتالي تشجيع نمو العامل وتطوير أدائه .

المراجع:

- أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أشكناني، محمد ابراهيم. تقويم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، الكويت، 2005.
- بحر، يوسف عبد ؛ عبد الواحد، مؤمن خلف. معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2011.
- بويرطخ عبد الكريم. دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- ثابت، زهير: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- زويلف، مهدي حسن . إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية-عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- عبد الوهاب، علي؛ خطاب، عابدة سيد ؛ الحموي، حسين محمد ؛ المورلي، تحية حسين. إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- عبد الوهاب، سمير ؛ البرادعي، ليلي. إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1998.
- الكلالدة، طاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- الكفافي، محمد جمال. الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة، مصر، 2006.
- مرعي، محمد مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، 2001.
- ملدعون، عيسى ؛ زاهر، تيسير ؛ ديوب، أيمن ؛ التزه، بسام ؛ ناصر ،فداء. إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا 2010-2011.
- نوري ،منير ؛ كورتل، فريد . إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- هواري فاطمة، غماري رحمونة. فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016.
- Ahmad ,Rusli; Ali ,Nur Azman, Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service ,The International Journal of Public Sector Management Vol.17,No.1,2004.
- Ayomikuno.Ldowu. Effectiveness of PAS and its effect on Employee Motivation. Royal Holloway University of London,Nile journal of Business and Economics, April, 2017.
- Chatterjee.Bhasker., Human Resource Management, New Delhi: Sterling Publishers Private, Limited Inc, 1990.

- Edward E. Lawler III, Georges Benson and Micheal McDermott, *Compensation & Benefits Review*, October 2012. <http://cbr.sagepub.com/content/44/4/19>
- Foley, Dayna L. *Employee Performance Appraisals : Towards An Effective Tool for promotion, Termination, Transfer, Training and Development*, Master thesis .University of Denver, 2008.
- Siegel, G.B; and Myrtle, R.C, *Public Personnel Administration: Concepts and Practicies*, University Press of America. 1995.