Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Journal of University Studies for Inclusive Research
Vol.12, Issue 19 (2022), 3929-3959
USRIJ Pvt. Ltd.,

نظام تقييم الأداء وأثره في تحفيز العاملين في الدوائر الحكومية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين

محمود كامل أحمد الأعور–غزة
المحاضر بكلية مجتمع الأقصى–جامعة الأقصى
kamel404@outlook.sa
جوال / واتس / 00972595141397

ملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على نظام تقييم الأداء في الدوائر الحكومية و التعرف على وظيفة تقييم الأداء التي تعد مهمة بالنسبة للمؤسسة وللموارد البشرية، إذ تساعد المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية واتخاذ قرارات إدارية بشان الأفراد العاملين بها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من (341) مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، كما تم اختيار عينة مُمَثِلة مكونة من (151) مفردة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد خرجت الدراسة **بأهم النتائج التالية:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a < = 0.05)حول فاعلية نظام التقييم تعزى للمتغيرات الشخصية لصالح سنوات الخدمة(الخبرة)، بلغ الوزن النسبي لدى أبعاد نظام عدم وضوح المعايير وقلة المرؤوسين (62%) وبدرجة تقدير متوسطة، و يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة ، و ينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي وجاءت بدرجة تقدير متوسطة وبوزن نسبي (61%). **أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:** تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب والعمل على تحسينها وفق نتائج الدراسة، وتبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية, وتخدم أهدافا محددة من خلال نتائج الدراسة المدرجة بالجداول أدناه.

الكلمات المفتاحية : أداء الموظفين، تدريب الموظفين، نظام التقييم، برنامج التقييم

Abstract

This study aimed to identify the performance evaluation system in government departments ,and to identify the function of performance evaluation that is important for the institution and human resources as it helps the institution to plan human resources and make administrative decisions about the individuals working in it. The study used the descriptive analytical approach, while the study community of (341) director and head of department in government ministries in the southern provinces of Palestine, a single representative sample of (151) was selected in a simple random manner. The study used SPSS program to study the situation. **The most important results** of the study : there are statistically significant differences at the level of significance (a < = 0.05) about the effectiveness of the evaluation system attributable to personal variables in favor of years of service (experience), the relative weight of the dimensions of the system of blurred standards and the lack of subordinates (62%) and an average estimate employees feel unfair, and residents carry out the evaluation process randomly and come with a medium grade and relative weight (61%). **The most important recommendations** of the study :simplify evaluation models as much as possible to be realistic ,and serve specific objectives through the results of the study listed in the tables below .

Keywords*:* *Staff Performance, Staff Training ,Evaluation System , Evaluation Program*

المقدمة

يشير أداء الموظف اثناء عمله إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفه الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض، لذا فإن مراجعه الأداء أو تقييم الموظف، تعتبر جزءاً من التطوير الوظيفي كما تُعد تقييمات الأداء تقارير منتظمة لأداء الموظفين داخل المنظمات.

ويرى الباحث بأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ورسم مسارها الاستراتيجي يكمن في مدى جودة أداء العاملين فيها، ومدى سعي المنظمات الى تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يجب أن يكون بموازاة التطور المستمر في عمل تلك المنظمات.

مشكلة الدراسة

تتميز عملية تقييم الأداء بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة ، وكثيراً ما تغيب عن أذهان الممارسين ، وقد زاد غياب الوعي المدرك لتلك الأبعاد للعملية التنفيذية وبالتالي كان من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة ، من هنا جاء البحث عن المعوقات التي تجعل عملية التقييم صعبة وغير محققة للأهداف المرجوة ، ومن خلال تجربة الباحث في العمل وممارسة عملية تقييم الأداء مع الموظفين كان الشعور بوجود مشكلة في قدرة وفهم المقيمين على تطبيق العملية بشكل جيد وايجابي. ويمكن صياغة المشكلة بالسؤال التالي :

"ما هي العوامل المؤثرة على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية ؟"

أهمية الدراسة، وقد حددها كما جاء بها (أبو عمارة ، 2006)

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الإداريين والأكاديميين بشكل عام ، وديوان الموظفين العام بشكل خاص وذلك لجوهرية القرارات الإدارية التي تبني على أساس نتائج تقييم الأداء الوظيفي كما تساعد الدراسة ديوان الموظفين العام في التعرف على واقع العمل داخل المؤسسات الحكومية في تقييم أفضل وأكثر نجاعة للعاملين؛ من اجل رفع مستوى أدائهم ومعالجة المشاكل الناتجة عن عملية التقييم؛ من أجل المساهمة في تحسين أوضاع المؤسسات الحكومية ورفع كفاءة أداء المدراء الذي يعود بالنفع على الوزارات والمجتمع المحلي عموماً, كما أنها تثري معرفة الباحثين على المستويين: البحثي والإداري.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي لعملية تحليلية مع إبراز محور معوقات العملية.
- المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإدراكي لدى القائمين على التقييم مع تبني سياسة تقيميه أكثر واقعية وفاعلية.
- دراسة وتحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه المدراء.
- وضع الحلول؛ لتحسين أداء المدراء في تنفيذ عملية التقييم.

فرضيات الدراسة(أبو حجاج، 2003)

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم موضوعية المدراء ورؤساء الأقسام وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

ب- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم وضوح المعايير لدى المدراء ورؤساء الأقسام وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

ت- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم فهم واهتمام المرؤوسين بنظام التقييم وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.

ث- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة a=0.05 حول فاعلية نظام التقييم تعزى للمتغيرات الشخصية: (كالسن ،الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، والجنس).

متغيرات الدراسة

المتغير التابع

- فاعلية عملية تقييم الأداء.

المتغير المستقل

- عدم وضوح المعايير لدى المدراء ورؤساء الأقسام.
- عدم موضوعية المدراء ورؤساء الأقسام.
- عدم فهم واهتمام المرؤوسين بنظام التقييم .

منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول: أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها, ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية من وجهة نظر المقيمين، و سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث ثم حصر فتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث, ومن ثم تفريغها فتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية

سوف يقوم الباحث بمراجعة: الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمعوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية من وجهة نظر المقيمين، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة؛ التعرف على الأسس, و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مقيمي الأداء في الوزارات الحكومية والذين بلغ عددهم (341) مُقيِّماً.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التطبيقية التي أجريت في موضوع تقييم الأداء وقد تزايد اهتمام الباحثين به وسنحاول في هذا الجزء أن نلقي الضوء على بعض الدراسات في هذا المجال .

أولاً: الدراسات العربية

1. **دراسة (أبو حجاج ، 2003)**، بعنوان: (بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها)

وقد هدفت الدراسة إلى: تحديد فعالية الإجراءات التدريسية ، وقد توصلت إلى أن توظيف السجلات في التغلب على الكثير من مشكلات التقييم (الأداء الكتابي) كان من بين أنجع النماذج التي استخدمت في فاعلية الإجراءات التدريسية , وأن استخدام السجلات في التقييم بمقدوره أن يرفع معاملات الثبات بشكل ملحوظ .

2. **دراسة (خشارمة ، 2001)**، بعنوان: (تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها).

وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تطبيق شركات القطاع العام في الأردن لنظام تقييم الأداء والاستفادة من النتائج والتعامل معها.وتوصلت الدراسة إلى: أنه لا يقتصر نظام تقييم الأداء على الناحية النظرية وإنما يتعداها إلى الناحية التطبيقية. وأوصت الدراسة: بضرورة مشاركة

وتفاعل الجهات والمستويات المختلفة في الشركة في عملية تقييم الأداء مع ضرورة توفر نظام للحوافز يؤدي إلى تقييم الأداء.

3. **دراسة (طعامنة ،1994)**، بعنوان (اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن)

وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية نحو نظام تقييم الأداء، والى معرفة مدى تحقيق هذا النظام لأهدافه الأساسية والصعوبات التي تعترض تطبيقه على أرض الواقع. وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقييم الأداء تمثل اتجاها سلبيا، وتعتمد عملية التقييم على الصداقات الشخصية وتبتعد عن الموضوعية والعدالة.

4. **دراسة (المطيري ، 1993)**، بعنوان (دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على معوقات الأداء لدى التابعين)

وهدفت الدراسة إلى تقديم نظرية جديدة مبنية على أسس ومفاهيم تهدف إلى فحص تأثير القيادات التنفيذية العليا بالقطاع العام في أداء التابعين وقد توصلت الدراسة إلى: ينظر الرؤساء التنفيذيون إلى أنفسهم على أنهم قادرون على إدارة المقدرة والدوافع والأدوار والتعاون الرسمي.

5. **دراسة (طراونة،1992)**، بعنوان (تقييم الأداء والوصف الوظيفي)

وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي ، وتطوير أسلوب علمي لتقييم أداء الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى: وجوب تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وفق أولوية إشباعها و تحديد معايير موضوعية لقياس الأداء مستمدة من الواجبات الوظيفية.

6. **دراسة (الأسمري ،1986)**، بعنوان (مقابلة تقييم الأداء)

وقد هدفت الدراسة إلي:اكتشاف نواحي القوة الضعف في الأداء مع البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل . وقد توصلت الدراسة لضرورة تدريب المديرين على كيفية إجراء مقابلة تقييم الأداء؛ لما لها من اثأر ايجابية على الأداء وعلى نفسيات المرؤوسين؛ إذا نفذت بشكل جيد.

الإطار النظري

المبحث الأول: تقييـم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً ، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها (خشارمة ،2002) ويعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين وكما عرفها (الحمود ، 1994) حيث وصفها بانها الأداء والطريقة التي يمكن قياس أداء العاملين فيها

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بوجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً . ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد,، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والتقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها:-

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم (الاسمري،1986).
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسئولين من طرف آخر(عبد الواحد ،2008).
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.

❖ **العوامل المؤثرة على تقييم الأداء وقد ذكرها احمد (1996)**

-القائم بعملية التقييم

قد يقوم بالتقييم: المشرف المباشر, أو لجنة تقييم الأداء، أو الزملاء في العمل، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه .

-أشكال نظام تقييم الأداء

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما :

❖ **أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء كما ذكرها (احمد ، 1995)**

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء, حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء ، وقد يكون عاملا من عوامل نشوء الصراعات ، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسئولين على حساب مصلحة العمل (عبد الواحد ،2008).

وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

- مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء.
- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم.
- مشاكل خاصة بالمقيم من خلال عملية التقييم.

➢ **مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء**

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدى بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ ، أو قد يحدث العكس ، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز؛. ولهذا يجب أن يكون برنامج تقيم الأداء فعالاً ، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التى سوف يتم التقييم على ضوئها (ماهر ،1995).
- عدم دقة المعايير.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

➢ **مشاكل تقييم أداء العاملين وذكرها (الحمود ، 1994)**

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين ، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛ ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها . ومن أهم تلك المشاكل ما يلي:

أ- **مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين**

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة فى نفس الوقت ، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت ، والترقيات ، وقد يترتب عليه الفصل من العمل؛ لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة . ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين ، بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء حسب ما ذكرها (احمد ، 1995) كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم .

وتكمن مشكلة التحيز فى تقييم الأداء فى :

1-عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

2-الانطباع الشخصي عن العاملين.

المبحث الثاني : تقييم الأداء وأثره على تحفيز العاملين

تعمل الإدارة في الدول المتقدمة كل ما في وسعها في سبيل تحفيز العاملين للرفع من أداءهم وزيادة ولائهم لمؤسساتهم بشتى السبل والإمكانيات ويبتكرون أساليب جديدة في كل مرة وتشمل هذه الأساليب الجوانب المادية من التحفيز كربط كمية الأداء بحافز مادي كلما زادت الكمية زاد هدا الحافز ولعل هذا النوع من الحوافز رغم أهميته يعاب عليه قصر زمن التأثير وخاصة عندما يبقى هذا الحافز ثابتا لمدة طويلة ومن صور الحوافز المعنوية المتعددة والمستخدمة في الإدارة الحديثة تقييم أداء العاملين الجيدين والإشادة بإسهاماتهم المميزة وهذا يتطلب من الإدارة ابتكار نظم تقييم فعالة تستند على معايير حقيقية واقعية وقابلة للتطبيق والحال في العالم العربي يختلف كثيرا ويتفاوت عن ما هو عليه في الدول المتقدمة حيت أن التقييم الذي نلاحظه في واقعنا الراهن

يمر بثلاثة سيناريوهات : –

اولاً : انعدام التقييم كلياً وقد ذكرها (احمد ، 2011)

يجعل من يعمل كمن لا يعمل وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمؤسسة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتي نراها في معظم إداراتنا الحكومية وهو نوع من أنواع التقييم يعد أخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة ومن عيوب هدا النوع من التقارير انعدام المتابعة اليومية للموظف حيت يتفاوت أداء الموظف من يوم إلى أخر وليس من العدل تقييم أداء الموظف وفق أخر أداء له وهدا ما يرصده التقرير السنوي المتمثل في النموذج المنوه عنه والعيب الثاني أن التقييم يخضع للأهواء الشخصية ودرجة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ولا يخضع لمعايير الأداء .

ثانياً : سوء التقييم

أ . نتيجة لعدم وجود المعايير السليمة

ومن المهم أيضا أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضا العاملين.

ب . عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة على التقييم

إن ما تفرزه الإدارة الراهنة من قيادات إدارية غير قادر على مسك زمام الأمور وذلك بسبب ما اكتسبته من عادات سيئة وأمراض إدارية مستعصية نتيجة لاحتكاكها بالمدراء المسئولين على إدارة الموسوسات العامة والدين يعتبرون من اكبر مظاهر الفساد الإداري المنتشر في كافة قطاعات المجتمع في عالمنا العربي وهذا من شانه أن يؤثر سلبا على تقييم هذه الفئة لمرؤوسيهم نتيجة لضعف الإمكانيات الإدارية وعدم القدرة على تحكيم المعايير العلمية للتقييم ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال .

ثالثاً : عدم وجود عدالة في التقييم

أ – نتيجة لوجود عناصر إدارية تتعامل مع المحسوبية والرشوة

في بعض الأحيان يتعامل المدراء مع مرؤوسيهم بشتى أنواع المحسوبية والرشوة فتمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق ويخدم الرئيس أو يدفع له رشوة، فتفقد هذه التقييمات هدفها ولم تعد

صالحة لإثارة المنافسة بين أفراد الفريق الواحد وهذا مظهر من مظاهر الفساد الإداري المستشري في معظم مؤسساتنا الإدارية.

ب . نتيجة وجود الشللية وتداول السلطة بشكل مخالف لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب

من اكبر الأمراض الإدارية المنتشرة في بيئتنا الإدارية الراهنة الشللية التي تأتي نتيجة للصراع على تداول المناصب الإدارية وغياب قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب حيت يتمكن مجموعة من المدراء من الوصول إلى هرم السلطة فيمنحون أتباعهم كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي يسلبون خصومهم ابسط حقوقهم وبذلك لا يكون للتقييم معنى وتفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ويكتر هدا النوع من الصراع داخل مؤسسات القطاع العام.

المبحث الثالث: الدراسة العملية

المطلب الأول: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة(156) موظفاً وموظفة ، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة ، ثم تم استرداد 154 استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (3) استبانات؛ نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (151) استبانة ، وجدول رقم (1) يبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير:	الطبقات:	التكرار:	النسبة المئوية:
الجنس	**ذكر**	133	88.1
	أنثى	18	11.9
العمر	**اقل من 30 سنة**	28	18.5
	من30-اقل من 40 سنة	74	49.0
	40 سنة فأكثر	49	32.5
المؤهل العلمي	**دبلوم**	18	11.9
	بكالوريوس	107	70.9
	ماجستير	22	14.6

	دكتوراة	4	2.6
الوظيفة	مدير عام	19	12.6
	مدير دائرة	80	53.0
	رئيس قسم	52	34.4
سنوات الخبرة	اقل من 3 سنوات	31	20.5
	3-اقل من 7 سنوات	38	25.2
	7-اقل من 10 سنوات	27	17.9
	10 سنوات فأكثر	55	36.4
الحالة الاجتماعية	عازب	12	7.9
	متزوج	133	88.1
	أرمل	4	2.6
	مطلق	2	1.3
عدد الموظفين الذين تشرف عليهم	اقل من 5 موظفين	77	51.0
	5-اقل من 10 موظفين	41	27.2
	10 موظفين فأكثر	33	21.9

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور 88% ونسبة الإناث 11.9% ويعزو الباحث هذه النسبة إلى طبيعة الأعمال الخاصة بالعينة من حيث تقلد مناصب عليا بالإضافة إلى الثقافة المحلية السائدة التي لا تفضل تقلد المرأة مناصب عليا. وكذلك يتبين أن الفئة العمرية 30وأقل من 40 سنة هي الفئة الأكبر وهذا يدعم البحث بتوفر عنصر الشباب بالإضافة إلى الخبرة المطلوبة أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فالأغلب من حملة البكالوريوس وهذا دليل على قدرتهم بالقيام بعملية التقييم، أما بخصوص الخبرة فتبين من خلال الجدول أن الفئة الأكبر 36% من العينة ممن يمتلكون خبرات أكثر من 10سنوات وهذا دليل آخر على قدرتهم على التقييم بشكل جيد بالإضافة على قدرتهم على فهم الإستبانة والإجابة عليها بشكل مقبول.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:-

1- إعداد استبانة أولية؛ من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبانة على المحكمين؛ من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما يلزم .

3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المحكمون .

4- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة ثم تعديل ما يناسب.

5- توزيع الاستبانة على جميع إفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، **ولقد تم تقسيم الاستبانه إلى قسمين** كما يلي:-

- **القسم الأول** : تكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من (8) فقرات.
- **القسم الثاني:** تناول معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية من وجهة نظر المقيمين. وقد تم تقسيمه إلى **ثلاثة محاور** كما يلي:-

- **المحور الأول:** يناقش **عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين،** وقد تكون من (9) فقرات.
- **المحور الثاني** : يناقش **عدم موضوعية المدراء** ، وقد تكون من(10) فقرات.
- **المحور الثالث** : يناقش **عدم وضوح المعايير** ، وقد تكون من (8) فقرات.

وقد كانت الإجابات عن كل وفق مقياس (ليكارت الخماسي) حسب جدول رقم (2)

جدول(2): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	أوافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبيان

تم تقنين فقرات الاستبانة؛ وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:-

❖ **صدق فقرات الاستبيان** : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية مختصين في: المحاسبة, الإدارة, والإحصاء, وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين؛ فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في أُنموذج تم إعداده لذلك الغرض.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وجدول رقم (3) قد بيّن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والمعدل الكلي لفقراته ، حيث بيّن: أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 ,وقيمة (r) المحسوبة اكبر من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي 0.361؛ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

مسلسل:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:	مسلسل:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:	مسلسل:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:
عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين			عدم موضوعية المدراء			عدم وضوح المعايير		
-1	0.664	0.000	-1	0.594	0.001	-1	0.429	0.018
-2	0.550	0.002	-2	0.634	0.000	-2	0.675	0.000
-3	0.574	0.001	-3	0.805	0.000	-3	0.366	0.047
-4	0.470	0.009	-4	0.789	0.000	-4	0.425	0.019
-5	0.686	0.000	-5	0.748	0.000	-5	0.461	0.010
-6	0.366	0.047	-6	0.553	0.002	-6	0.682	0.000

مسلسل:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:	مسلسل:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:	مسلسل:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:
−7	0.699	0.000	−7	0.614	0.000	−7	0.696	0.000
−8	0.693	0.000	−8	0.529	0.003	−8	0.731	0.000
−9	0.481	0.007	−9	0.707	0.000			
			−10	0.782	0.000			

قيمة (r)الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية ("28") تساوي 0.361

❖ **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة**

جدول رقم (4) قد بيّن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة, وحيث بيّن: أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، وأن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول (4): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور:	محتوى المحور:	معامل الارتباط:	مستوى الدلالة:
الأول	**عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين**	0.691	0.000
الثاني	**عدم موضوعية المدراء**	0.705	0.000
الثالث	**عدم وضوح المعايير**	0.724	0.000

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية("28") تساوي 0.361

❖ **ثبات فقرات الاستبانة (Reliability)**

قد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين, هما: طريقة التجزئة النصفية, ومعامل (ألفا كرونباخ).

1- طريقة التجزئة النصفية(Split-Half Coefficient): تم إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة, ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور, وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان براون) للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث(ر) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (5) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان.

2-طريقة (ألفا كرونباخ): لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بيّن جدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول (5): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية, و ألفا كرونباخ)

المحور:	محتوى المحور:	التجزئة النصفية				ألفا كرونباخ
		عدد الفقرات:	معامل الارتباط:	معامل الارتباط المصحح:	مستوى المعنوية:	
الأول	عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين	9	0.7604	0.8639	0.0000	0.9048
الثاني	عدم موضوعية المدراء	10	0.7315	0.8449	0.0000	0.9000
الثالث	عدم وضوح المعايير	8	0.6989	0.8228	0.0000	0.9262
	جميع الفقرات	**27**	**0.7604**	**0.8639**	**0.0000**	**0.9048**

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 , ودرجة حرية (28) تساوي 0.361

المطلب الثالث: المعالجات الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ فتحليل الاستبانة من خلال برنامج(SPSS) الإحصائي ثم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:-

1- النسب المئوية والتكرارات.
2- اختبار (ألفا كرونباخ)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3- معامل (ارتباط بيرسون)؛ لقياس صدق الفقرات.
4- معادلة سبيرمان براون للثبات.
5- اختبار (كولومجروف-سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات: هل تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ (1- Sample K-S).
6- اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test)
7- اختبار (t)للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
8- (t) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار (كولمجروف- سمرنوف)؛ لمعرفة: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وقد وضح الجدول رقم (6) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) ؛ يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي, ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول(6): اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء:	عنوان المحور:	عدد الفقرات:	قيمة(Z):	قيمة مستوى الدلالة:
الأول	**عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين**	9	0.732	0.658
الثاني	**عدم موضوعية المدراء**	10	0.654	0.785
الثالث	**عدم وضوح المعايير**	8	1.074	0.199
	جميع الفقرات	**27**	**0.996**	**0.275**

المطلب الرابع: تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار(T) للعينة الواحدة (One Sample T test)؛ لتحليل فقرات الاستبانة ، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها؛ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة(t) الجدولية والتي تساوي(1.98) أو (مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)،في حين تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة(t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (-1.98), (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة؛ إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

- **تحليل فقرات المحور الأول : (عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين)**

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) , الذي بيّن آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة **(بعدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين)** حيث بين أن أعلى الفقرات حازت على موافقة عينة الدراسة هي (**يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه**) بوزن نسبي (78.41%) ، يتفق المقيمون بأن المهام الموكلة للموظفين هي ضمن نطاق قدراتهم ولا يعانون من أعباء المهام واقل الفقرات هي " **لا يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة** " بوزن نسبي " 52.85%" وذلك يؤكد بأن الموظفين لا يشعرون بالعدل بل يشعرون بالظلم في عملية

التقييم . وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين) يساوي (3.29)، و الوزن النسبي يساوي (65.75 %) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (t) المحسوبة تساوي 7.330 , وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98)، و مستوى الدلالة يساوي 0.000, وهو اقل من 0.05 , مما يدل على أن فهم واهتمام المرؤوسين في عملية التقييم جيدة ،مما يزيد من ثقتهم وإحساسهم بالعدالة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة: (المطيري ، 1993) ، وتختلف الدراسة مع دراسة (طعامنة ، 1994) التي توصلت الى أن اتجاهات الموظفين سلبية ويعتقدون انها غير موضوعية وتعتمد على الصداقات والعلاقات الشخصية ، وكذلك تختلف مع دراسة (الاسمري ،1986) التي توصلت إلى ضرورة تدريب المقيمين على إجراء عملية التقييم ، ويرى الباحث انه رغم اختلاف البلاد التي أجريت فيها وتباعدها الزمني إلا أن ردود أفعال العاملين تجاه عملية التقييم متباينة، الأمر الذي يحتاج إلى دراسة البعد النفسي للعاملين وتحليل اتجاهاتهم أملا في الحد من هذه الظاهرة .

جدول (7): تحليل فقرات المحور الأول(عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين)

م:	الفقرات:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	الوزن النسبي:	قيمة(t):	مستوى الدلالة:
1.	يعرف الموظف ما هو مطلوب منه.	3.79	0.928	75.76	10.434	0.000
2.	يفهم الموظف نظام التقييم جيدا.	3.19	1.094	63.84	2.158	0.033
3.	يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه .	3.92	0.804	78.41	14.063	0.000
4.	لا يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة .	2.64	1.133	52.85	−3.877	0.000
5.	يهتم الموظف بنتائج التقييم .	3.51	1.160	70.20	5.403	0.000
6.	خوف الموظف من نتائج التقييم؛ يجعله لا يتعامل معها بشكل صحيح	2.99	1.030	59.87	−0.079	0.937
7.	اللامبالاة من قبل الموظف بعملية التقييم .	2.73	1.113	54.57	−2.997	0.003
8.	متفهم للمعايير ومطلع عليها بشكل كامل .	2.99	1.143	59.74	−0.142	0.887
9.	عدم اعتماد نتائج عملية التقييم بآثارها الايجابية أو السلبية؛ تجعل الموظف لا يهتم بتلك العملية .	3.83	1.136	76.56	8.956	0.000
	جميع الفقرات:	3.29	0.482	65.75	7.330	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (150) ومستوى دلالة 0.05 تساوي1.98

- **تحليل فقرات المحور الثاني : (عدم موضوعية المدراء)**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) الذي بيّن آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (**بعدم موضوعية المدراء**) حيث بيّن أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (**تصدر أحكامك بموضوعية وإنصاف**) بوزن نسبي(77.35%) في حين أُقل الفقرات هي (تنفذ عملية التقييم بشكل عشوائي) بوزن نسبي (40.40%). وبصفة عامة قد تبيّن: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (عدم موضوعية المدراء) يساوي (2.60)، و الوزن النسبي يساوي (51.95 %) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 8.673 ، اكبر من قيمة (t) الجدولية, والتي تساوي (1.98)، و مستوى الدلالة يساوي 0.000 , وهو اقل من 0.05 ؛ مما يدل على عدم موضوعية المدراء لعملية التقييم ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الأسمري ، 1986) التي أوصت بضرورة تدريب المديرين على عملية التقييم ، ، اما دراسة (طعامنة ، 1994) فتتفق تماما مع دراستنا ، وتختلف مع دراسة (المطيري ،1993) مما يؤكد بأن المقيمين يعتمد عليهم نجاح العملية من فشلها وتؤكد الدراسات السابقة عمق البعد النفسي الذي يتركه المقيمون أثناء عملية التقييم من موضوعية وصدق وإنصاف للموظف وعدم مجاملته حتى لو كانت درجته متدنية .

جدول (8): تحليل فقرات المحور الثاني(عدم موضوعية المدراء)

م	الفقرات:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	الوزن النسبي:	قيمة (t):	مستوى الدلالة:
1	تصدر أحكامك بموضوعية وإنصاف	3.87	0.978	77.35	10.905	0.000
2	تؤثر انطباعاتك الأولى في تقيمك للآخرين .	2.82	1.167	56.42	−1.883	0.062
3	تتردد كثيرا في وضع درجات التقييم .	2.62	1.038	52.32	−4.546	0.000
4	تتأثر في تقييمك بمنصب من تقيم .	2.56	1.181	51.13	−4.616	0.000
5	تحابي بعض الموظفين على حساب الآخرين .	1.94	1.115	38.81	−11.678	0.000
6	لا تمارس التقييم بصرامة واضحة .	2.37	1.062	47.42	−7.278	0.000
7	تنفذ عملية التقييم بشكل عشوائي.	2.02	1.086	40.40	−11.089	0.000
8	تميل إلى الوسطية في عملية التقييم .	2.95	1.221	58.94	−0.533	0.595
9	تقييم العاملين بعاطفية	2.06	0.968	41.19	−11.942	0.000
10	تمارس عملية التقييم بليونة واضحة .	2.77	1.201	55.50	−2.304	0.023
	جميع الفقرات:	2.60	0.570	51.95	−8.673	0.000

قيمة (t)الجدولية عند درجة حرية (39) ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.02

- **تحليل فقرات المحور الثالث : (عدم وضوح المعايير)**

تم استخدام اختبار(t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) الذي بيّن آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة **(بعدم وضوح المعايير)** حيث بيّن أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (**تتميز المعايير بالشفافية**), بوزن نسبي (66.36 %) في حين اقل الفقرات هي (نماذج التقييم تغطي كل الجوانب المراد تقيمها), بوزن نسبي(56.95 %).

وبصفة عامة قد تبيّن: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (عدم وضوح المعايير) يساوي(3.13)، و الوزن النسبي يساوي (62.60 %) وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60% " وقيمة t المحسوبة تساوي (3.160) وهي اكبر من قيمة(t) الجدولية والتي تساوي 1.98، و مستوى الدلالة يساوي 0.002 وهو اقل من 0.05 ؛ مما يدل على عدم وضوح المعايير ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الحمود ، 1994) التي أوصت بضرورة تبسيط النماذج لكي تكون أكثر واقعية ، (طراونة ،1992) التي أوصت بضرورة تحديد معايير مستمدة من الواجبات الوظيفية ، ومن الملاحظ إجماع الدراسات بعدم وضوح المعايير أو حاجتها إلى التعديل أو الإضافة ويلاحظ أن هناك اتفاق على أن المعايير ليست كما يرغب العاملين والقائمين عليها.

جدول(9): تحليل فقرات المحور الثالث(عدم وضوح المعايير)

م	الفقرات:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	الوزن النسبي:	قيمة (t):	مستوى الدلالة:
1	نظام التقييم غير واضح للمقيمين .	2.96	1.076	59.21	-0.454	0.651
2	تتميز المعايير بالشفافية .	3.32	1.067	66.36	3.661	0.000
3	تتشابه المعايير وتتقارب كثيراً	3.17	0.998	63.44	2.119	0.036
4	لا توجد تعليمات سلبية وكافية في نماذج التقرير.	3.01	1.101	60.26	0.148	0.883
5	نماذج التقييم تغطي كل الجوانب المراد تقيمها.	2.85	1.069	56.95	-1.750	0.082
6	يتم إعادة النظر في المعايير بين فترة وأخرى.	3.26	1.086	65.17	2.922	0.004
7	تراعي المعايير الفروق الفردية .	3.25	1.066	65.03	2.901	0.004
8	تراعي المعايير المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.	3.22	1.131	64.37	2.375	0.019
	جميع الفقرات	3.13	0.505	62.60	3.160	0.002

قيمة(t) الجدولية عند درجة حرية (150) ومستوى دلالة 0.05 تساوي1.98

اختبار الفرضيات

1. **لا توجد علاقة بين(عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين, و فاعلية نظام التقييم عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$).

تم استخدام اختبار(بيرسون) لاختبار هذه الفرضية والنتائج موضحة في جدول رقم (10) والذي يبين أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.648) وهي اكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.159), كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. p-value) تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ؛ مما يعني وجود علاقة ايجابية عكسية بين عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين و فاعلية نظام التقييم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. **وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طعامنة ، 1994)، وتختلف مع دراسة (المطيري ، 2001) ، مما يؤكد اختلاف الفهم والاهتمام من مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر** لا توجد علاقة بين (عدم موضوعية المدراء و فاعلية نظام التقييم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) تم استخدام اختبار (بيرسون)؛ لاختبار هذه الفرضية, والنتائج موضحة في جدول رقم (10) والذي يبين أن قيمة(r) المحسوبة تساوي(0.636) وهي اكبر من قيمة(r) الجدولية والتي تساوي (0.159) كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. p-value) تساوي(0.000) وهي اقل من (0.05) مما يعني وجود علاقة ايجابية عكسية بين **(عدم موضوعية المدراء,** و فاعلية نظام التقييم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)، **وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الأسمري ، 1986) ، (طعامنة ، 1994)، وتختلف مع دراسة (المطيري1993).**

2. **لا توجد علاقة بين (عدم وضوح المعايير, و فاعلية نظام التقييم عند مستوى دلالة** ($\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار(بيرسون)؛ لاختبار هذه الفرضية, والنتائج موضحة في جدول رقم (10) والذي يبين أن قيمة(r) المحسوبة تساوي 0.617 وهي اكبر من قيمة(r) الجدولية والتي تساوي(0.159) كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. p-value) تساوي 0.000 وهي اقل من (0.05)؛ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين (عدم وضوح المعايير, و فاعلية نظام التقييم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) **وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الحمود، 1994) حيث أوصت بضرورة تبسيط نماذج التقييم ، ودراسة (خشارمة ، 2001) التي أوصت بضرورة توفير نظام حوافز ضمن المعايير،(طراونة ،1992)** التي توصي بضرورة تحديد معايير موضوعية مستمدة من الواجبات الوظيفية. وهذا يؤكد بأن عدم وضوح المعايير يؤدي عدم فهم وعدم قدرة على تنفيذ العملية كاملا.

جدول(10): العلاقة بين فاعلية نظام التقييم وكل محور من محاور الدراسة

المحور	الإحصاءات	عدم فهم وقلة المرؤوسين	عدم موضوعية المدراء	عدم وضوح المعايير
فاعلية نظام التقييم	معامل الارتباط	0.648	0.636	0.617
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	151	151	151

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول فاعلية نظام تقييم الأداء, تعزى للمتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$,** حول فاعلية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الجنس.

تم استخدام اختبار (t) للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة في فاعلية نظام تقييم الأداء, والذي يعزى للجنس, والنتائج مبينة في جدول رقم (11) الذي بيّن: انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في عدم وضوح المعايير حيث إن القيمة الاحتمالية بلغت(0.038)وهي اقل من (0.05)والفروق لصالح الإناث،كما يتبين أيضا أن قيمة(t) المحسوبة المطلقة لجميع المحاور مجتمعة تساوي(0.818) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي(1.98)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.414), وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول فاعلية نظام تقييم الأداء يعزى إلى متغير الجنس؛ مما يعني: أن وجود الإناث في المستوى الإشرافي ليس معيقا لعملية تقييم الأداء .

جدول (11): نتائج اختبار(t) حسب الفروق بين إجابات المبحوثين حول (فاعلية نظام تقييم الأداء) تعزى للجنس

المحور:	الجنس:	العدد:	المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	قيمة(t):	مستوى الدلالة:
عدم فهم وقلة المرؤوسين:	ذكر	133	3.2765	0.4829	-0.774	0.440
	أنثى	18	3.3704	0.4836		
عدم موضوعية المدراء:	ذكر	133	2.6105	0.5740	0.770	0.442
	أنثى	18	2.5000	0.5499		

عدم وضوح المعايير:	ذكر	133	3.0987	0.5186	−2.091	0.038
	أنثى	18	3.3611	0.3176		
جميع المحاور:	ذكر	18	3.0453	0.2837	−0.818	0.414
	أنثى	133	3.2765	0.4829		

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (149) ومستوى دلالة 0.05 تساوي1.98

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α = 0.05 , حول فاعلية (نظام تقييم الأداء) تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل لتباين الأحادي؛ لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة في فاعلية (نظام تقييم الأداء) التي تعزى للعمر والنتائج مبينة في جدول رقم (12) ,الذي بيّن انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في (**عدم موضوعية المدراء**) تعزى للعمر ، حيث إن القيمة الاحتمالية لذلك المحور بلغت(0.002) وهي اقل من 0.05, وقد بيّن اختبار (شفيه) جدول رقم (13): أن الفروق بين فئتي (اقل من 30 سنة)، و (40 سنة فأكثر) ,كانت لصالح الفئة (40 سنة فأكثر) ،وهذا منطقياً حيث أن التقدم في العمر يجعل المقَيم أكثر موضوعية ، كما يتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي0.343 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.06 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.343 وهي اكبر من 0.05؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 = α , حول فاعلية (نظام تقييم الأداء) الذي يعزى إلى متغير العمر، حيث إن نضج الإنسان وتقدمه في العمر يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقييمه للموظفين .

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول فاعلية (نظام تقييم الأداء), حسب متغير العمر

المحور	عنوان المحور:	مصدر التباين:	مجموع المربعات:	درجة الحرية:	متوسط المربعات:	قيمة (F) :	مستوى الدلالة:
الأول	**عدم فهم وقلة اهتمام المرؤوسين:**	**بين المجموعات**	0.165363	2	0.082681	0.352	0.704
		داخل المجموعات	34.73023	148	0.234664		
		المجموع	34.89559	150			
الثاني	**عدم موضوعية المدراء:**	**بين المجموعات**	4.027691	2	2.013846	6.654	0.002
		داخل المجموعات	44.79125	148	0.302644		
		المجموع	48.81894	150			
الثالث	**عدم وضوح المعايير:**	**بين المجموعات**	0.232841	2	0.116421	0.453	0.637

المحور	عنوان المحور:	مصدر التباين:	مجموع المربعات:	درجة الحرية:	متوسط المربعات:	قيمة (F) :	مستوى الدلالة:
		داخل المجموعات	38.07593	148	0.25727		
		المجموع	38.30877	150			
	جميع المحاور:	بين المجموعات	0.235861	2	0.11793	1.078	0.343
		داخل المجموعات	16.19234	148	0.109408		
		المجموع	**16.4282**	**150**			

قيمة(F) الجدولية عند درجة حرية (2، 148) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06.

جدول (13): اختبار(شفيه) للفروق المتعددة لمحور (عدم موضوعية المدراء) حسب متغير العمر

الفرق:	أقل من 30 سنة :	من 30 إلى اقل من 40 سنة:	40 سنة فأكثر:
أقل من 30 سنة		0.210811	0.460204*
من 30 إلى اقل من 40 سنة	−0.21081		0.249393
40 سنة فأكثر	−0.4602*	−0.24939	

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$, حول فاعلية (نظام تقييم الأداء) تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل لتباين الأحادي؛ لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة في فاعلية (نظام تقييم الأداء) الذي يعزى المؤهل العلمي, والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي0.090 , وهي اقل من قيمة (F) الجدولية التي تساوي(2.67)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي(0.355) وهي اكبر من(0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول فاعلية (نظام تقييم الأداء) الذي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛ مما يعني بان المقيمين باختلاف مؤهلاتهم يملكون القدرة على إتمام عملية تقييم الأداء ، ولا غرابة في ذلك حيث إن حوالي 89% من الموظفين من أصحاب المؤهلات العالية .

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول فاعلية (نظام تقييم الأداء), حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور:	مصدر التباين:	مجموع المربعات:	درجة الحرية:	متوسط المربعات:	قيمة (F):	مستوى الدلالة:
الأول	عدم فهم وقلة المرؤوسين:	بين المجموعات	1.047848	3	0.349283	1.517	0.213
		داخل المجموعات	33.84774	147	0.230257		
		المجموع	34.89559	150			
الثاني	عدم موضوعية المدراء:	بين المجموعات	0.895275	3	0.298425	0.915	0.435
		داخل المجموعات	47.92367	147	0.326011		
		المجموع	48.81894	150			
الثالث	عدم وضوح المعايير:	بين المجموعات	0.211633	3	0.070544	0.272	0.845
		داخل المجموعات	38.09714	147	0.259164		
		المجموع	38.30877	150			
	جميع المحاور:	بين المجموعات	0.357477	3	0.119159	1.090	0.355
		داخل المجموعات	16.07072	147	0.109325		

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية(3، 147) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$, حول فاعلية(نظام تقييم الأداء) تعزى إلى الوظيفة.

تم استخدام اختبار تحليل لتباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة في فاعلية (نظام تقييم الأداء)الذي يعزى للوظيفة والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي(0.090) وهي اقل من قيمة(F) الجدولية التي تساوي (3.06)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.355) وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$, حول فاعلية (نظام تقييم الأداء) الذي يعزى إلى متغير الوظيفة؛ مما يعني: بأن المقيمين باختلاف مسمياتهم الوظيفية قادرون على ممارسة عملية تقييم الأداء بشكل جيد ، حيث إن العينة تخص أصحاب الوظائف الإشرافية في الوزارات.

جدول(15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول فاعلية (نظام تقييم الأداء), حسب متغير الوظيفة

المحور	عنوان المحور:	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأول	عدم فهم وقلة المرؤوسين:	بين المجموعات	0.659123	2	0.329561	1.425	0.244
		داخل المجموعات	34.23647	148	0.231328		
		المجموع	34.89559	150			
الثاني	عدم موضوعية المدراء:	بين المجموعات	1.660736	2	0.830368	2.606	0.077
		داخل المجموعات	47.1582	148	0.318637		
		المجموع	48.81894	150			
الثالث	عدم وضوح المعايير:	بين المجموعات	0.809837	2	0.404918	1.598	0.206
		داخل المجموعات	37.49894	148	0.253371		
		المجموع	38.30877	150			
	جميع المحاور:	بين المجموعات	0.049629	2	0.024815	0.224	0.799
		داخل المجموعات	16.37857	148	0.110666		

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (2، 148) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$, حول فاعلية نظام تقييم الأداء تعزى إلى سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل لتباين الأحادي؛ لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة في فاعلية (نظام تقييم الأداء) الذي يعزى لسنوات الخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي بيّن انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) في (**عدم موضوعية المدراء**)الذي يعزى لسنوات الخبرة، حيث إن القيمة الاحتمالية لذلك المحور بلغت (0.034) وهي اقل من (0.05), كما بيّن اختبار(شفيه) جدول رقم (17): أن الفروق بين فئتي (اقل من 3 سنوات)، و(10سنوات فأكثر) كانت لصالح الفئة(اقل من 3 سنوات) كما توجد فروق بين فئتي: (3-اقل من 7 سنوات) ، و(10سنوات فأكثر) لصالح الفئة (3-اقل من 7 سنوات)، **وذلك طبيعي؛ لان سنوات الخبرة تكسب المقيم القدرة والخبرة على التعامل ، وان يكون موضوعيا أثناء عملية** التقييم ، كما تبين أيضا: أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي(2.037) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.67)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.111) وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$, حول فاعلية (نظام تقييم الأداء)يعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول فاعلية (نظام تقييم الأداء), حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور:	مصدر التباين:	مجموع المربعات:	درجة الحرية:	متوسط المربعات:	قيمة (F)	مستوى الدلالة:
الأول	**عدم فهم وقلة المرؤوسين:**	**بين المجموعات**	0.434369	3	0.14479	0.618	0.605
		داخل المجموعات	34.46122	147	0.23443		
		المجموع	34.89559	150			
الثاني	**عدم موضوعية المدراء:**	**بين المجموعات**	2.779485	3	0.926495	2.958	0.034
		داخل المجموعات	46.03946	147	0.313194		
		المجموع	48.81894	150			
الثالث	**عدم وضوح المعايير:**	**بين المجموعات**	0.202526	3	0.067509	0.260	0.854
		داخل المجموعات	38.10625	147	0.259226		
		المجموع	38.30877	150			
	جميع المحاور:	**بين المجموعات**	**0.655751**	**3**	**0.218584**	**2.037**	**0.111**
		داخل المجموعات	**15.77245**	**147**	**0.107296**		

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية(3، 147) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

جدول (17): اختبار (شفيه) للفروق المتعددة لمحور (عدم موضوعية المدراء) حسب متغير سنوات الخبرة

الفرق:	أقل من 3 سنوات:	3-اقل من 7 سنوات:	7-اقل من 10 سنوات:	10 سنوات فأكثر
أقل من 3 سنوات		-0.01188	0.205854	0.286393*
3-اقل من 7 سنوات	0.011885		0.217739	0.298278*
7-اقل من 10 سنوات	-0.20585	-0.21774		0.080539
10 سنوات فأكثر	-0.28639*	-0.29828*	-0.08054	

-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$**, حول فاعلية (نظام تقييم الأداء) تعزى للمتغيرات إلى الحالة الاجتماعية.

تم استخدام اختبار تحليل لتباين الأحادي؛ لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة في فاعلية (نظام تقييم الأداء) الذي يعزى للحالة الاجتماعية, والنتائج مبينة في جدول رقم (18) الذي بيّن أن قيمة (F)المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي(1.102)وهي اقل من قيمة(F) الجدولية والتي تساوي(2.67)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي(0.350) وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) = α , حول فاعلية **(نظام تقييم الأداء) يعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ، مما يؤكد على أن لا تأثير للحياة الخاصة على أداء المقيمين من أفراد العينة المستخدمة.**

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول فاعلية(نظام تقييم الأداء) حسب متغير الحالة الاجتماعية

المحور	عنوان المحور:	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأول	عدم فهم وقلة المرؤوسين:	بين المجموعات	0.946701	3	0.315567	1.366	0.255
		داخل المجموعات	33.94889	147	0.230945		
		المجموع	34.89559	150			
الثاني	عدم موضوعية المدراء:	بين المجموعات	1.522173	3	0.507391	1.577	0.197
		داخل المجموعات	47.29677	147	0.321747		
		المجموع	48.81894	150			
الثالث	عدم وضوح المعايير:	بين المجموعات	1.290252	3	0.430084	1.708	0.168
		داخل المجموعات	37.01852	147	0.251827		
		المجموع	38.30877	150			
	جميع المحاور:	بين المجموعات	0.361461	3	0.120487	1.102	0.350
		داخل المجموعات	16.06674	147	0.109298		

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3، 147), مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67

النتائج

وكان من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي:

- يفهم الموظفون نظام التقييم جيداً .
- يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة ، و ينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي.
- تتميز معايير التقييم بالشفافية .
- نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقيمها .
- هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء

بناءً على تلك النتائج يوصي الباحث:

- يحتاج المقيمون إلى دورات تدريبية في كيفية تطبيق نظام التقييم .
- تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب .
- تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية تخدم أهدافا محددة.

التوصيات

- تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب.
- تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية, وتخدم أهدافا محددة.
- يجب اعتبار العمر كمؤشر يعتد به حين تكليف الموظفين بعلاوات إشرافية.

المصادر والمراجع

- أبو حجاج ، أحمد (2003) ، ***بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها*** ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد الخامس والعشرون ، القاهرة ، مصر
- أبو عمارة ، محمد ،(2006)، ***الإدارة العامة : بين النظرية والتطبيق***، ط4
- الاسمري ، سالم ، (1986)، ***مقابلة تقييم الأداء*** ، مجلة الإدارة العامة العد الثاني والخمسون ، الرياض ، السعودية.
- الحمود ،أحمد ،(1994)، ***تقييم الأداء الوظيفي : الطرق , المعوقات , البدائل*** ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثاني.
- خشارمة ، حسين (2001) ، ***تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسئولة عنها، الجامعة الأردنية***، عمادة البحث العلمي، دار المنظومة.
- طراونة ، تحسين (2008)، ***تقييم الأداء والوصف الوظيفي*** ، مجلة مؤتة للبحوث ، العدد الثالث ، 1992.
- طعامنة ، محمد (1994)، ***اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن*** ، مجلة أبحاث اليرموك ، العدد الثالث ، الأردن ، 1994.
- عبد الواحد ، مؤمن(2008)، ***الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية***، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، 2008.
- ماهر ، احمد (2011) ، ***إدارة الموارد البشري***، ، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية ،مصر
- ماهر ،أحمد ،(1995)، ***السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات*** ،ط5 ،الإسكندرية.
- المطيري ،تامر(1993)، ***دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على معوقات تقييم الأداء لدى التابعين*** ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الثمانون ، الرياض
- المغربي، كامل،(1995)، ***أساسيات في الإدارة*** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- هوانة ، وليد ،(1986)، ***تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية***، مجلة الإدارة العامة ، العدد 49، السعودية ، 1986.