

معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المُقيمين

مؤمن خلف عبدالواحد

يوسف عبد بحر

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

الجامعة الإسلامية - غزة

الجامعة الإسلامية - غزة

2011/2/1

تاريخ القبول

2010/06/24

تاريخ الاستلام

الملخص: هدفت تهدف هذه الدراسة لبحث معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: (كالعمر، الجنس، والمؤهل العلمي) على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات. كما تمت دراسة: مفهوم تقييم الأداء، وأهدافه، والعوامل التي تؤثر فيه والمشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء وذلك من خلال مجتمع الدراسة والذي تكون من (341) مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، كما تم اختيار عينة ممثلة مكونة من (151) مقيماً، وتم توزيع استبانات عليهم.

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

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

بناءً على تلك النتائج يوصي الباحثان:

- 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 أهدافاً محددة.

Abstract: This study aims to examine the impediments to the performance appraisal process in governmental ministries in the Gaza strip from the point of view supervisors.

In addition to identifying the personal variables impact (such as

age gender and academic qualification in the ministries in Gaza strip.

It has been studying the concept of performance appraisal and its objectives and the factors that affect it and the special problems of performance appraisal systems, through the population study which consists of (341) supervisors in the Gaza strip ministries which has been selected as a representative sample of (151) members were distributed questionnaires to them

The important results reached by researcher in this study are:

- The staff understand the evaluation system well.
- The staff feel the injustice and inequity, and the supervisors assessment process carried out at random.
- Performance Standards are clear.
- Assessment models do not cover all the aspects to be evaluated.
- There is a clear effect of personal variables on the effectiveness of the performance appraisal process.

Based on those results the researcher recommends:

- Need to resident training courses in how to apply the evaluation system.
- The development of assessment models to cover all aspects.
- Simplify the evaluation forms as much as possible in order to be realistic and specific goals are.
- More research efforts to reach a comprehensive picture of the performance appraisal process in the institutions in Palestine

Further research efforts for comprehensive picture of the performance appraisal process in Palestine.

مقدمة

يعتبر تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الأفراد والموارد البشرية ذات المبادئ والممارسات العلمية المستقرة، ومع ذلك تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من مشاكل خاصة بعملية التقييم؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء والتي تعزى إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى خاصة بالمديرين القائمين على عملية التقييم، وهذه الجزئية ستكون هي محور هذه الدراسة، حيث ستتم دراسة المعوقات التي يواجهها المدراء في تنفيذ عملية تقييم الأداء مع محاولة وضع سيناريوهات للحل والحد من تلك المشاكل.

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

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 الباحثان في العمل وممارسة عملية تقييم الأداء مع الموظفين كان الشعور بوجود مشكلة في قدرة وفهم المقيمين على تطبيق العملية بشكل جيد وإيجابي. ويمكن صياغة المشكلة بالسؤال التالي: ما هي العوامل المؤثرة على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

- 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.
- ج- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم فهم واهتمام المرؤوسين بنظام التقييم وبين فاعلية نظام تقييم الأداء.
- د- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ حول فاعلية نظام التقييم تعزى للمتغيرات الشخصية: (كالتسن، 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.

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----

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 تقييمه أكثر واقعية وفاعلية.
- دراسة وتحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه المدراء.
- وضع الحلول؛ لتحسين أداء المدراء في تنفيذ عملية التقييم.

أهمية الدراسة:

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 أجل 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 الفلسطيني عموماً، كما أنها تثري معرفة الباحثين على المستويين: البحثي والإداري.

تقييم الأداء

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 (Duraisingam, 2005).

ويعرف أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين

(Attorneys, 2010: page176)

(770) ----- مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A)

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم 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 والتقيـة 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).
- تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين (Lysterand,2007).
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لنفاذي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر (عبد الواحد،2008).
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير (Goel,2008:page 20).

أشكال نظام تقييم الأداء.

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما:

1. تقييم الأداء بشكل رسمي.

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----
حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة،
ثم يقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.
2. تقييم الأداء بشكل غير رسمي.

في تلك الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء
العامل وفي تلك الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن ذلك التقييم
الشخصي. (ماهر، 1995).

العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

توقيت التقييم:

قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً.
ويكون الوقت المناسب هو الوقت الذي يتمكن فيه المقيم من جمع المعلومات الكافية
عن موظفيه (Lloyd, 2009: page 10)

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:
أولاً: العناصر الشخصية والأداتية المستخدمة في التقييم وهي:

- المواظبة والحضور.
- القدرة على الإشراف.
- القدرة على الحكم على الأشياء.
- التخطيط والتنظيم.
- الاعتماد على النفس.
- كمية العمل الذي تم إنجازه.
- مستوى جودة العمل.
- المعرفة بالعمل.
- عادات العمل المختلفة.

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

- العلاقات الاجتماعية في العمل.
- المبادرة.
- التعاون. (Cloke , 2005)

أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء:

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المدبرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين 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.

أولاً: مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدي 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 تقييم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها (ماهر، 1987):
- عدم دقة المعايير.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

ثانياً: مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء.

أ- الشعور بالذنب:

كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات، والحوافز، والاستمرار في العمل. لذا يجب على المديرين التغلب على مثل

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----

تلك الأحاسيس؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية. (السلمي، 1981)

ب- عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم:

حيث يقوم المدبرون أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز، المكافآت، والتقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل. (Mondy, 2005)

ت- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين:

حيث يقوم المدبرون بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم، ولكن يجب معرفة ما يلي:-

1- أن تقييم الأداء عمل هام؛ لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين؛ وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه.

2- أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل

عامل منهم والتي تخدم في الترقيات. (المغربي، 1995)

مشاكل تقييم أداء العاملين.

يستطيع المدبرون 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 في 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

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم.
وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

1- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

2- الانطباع الشخصي عن العاملين.

وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة.

ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصير في العمل؛ فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.

3- المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين؛ مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه، حيث إن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول العامل في تلك الحالة أن يكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد، وكي لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد. ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم. (المغربي، 1995).

وأيضاً فإن التحيز وانعدام العدالة في التقييم؛ سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم؛ فيعملون على إخفاء الأخطاء، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم، وكذلك عمل الاستراتيجيات؛ لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم، وبناءً على ما سبق؛ يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد؛ لأنه مبني على معلومات غير صحيحة، وبالتالي تتخذ القرارات الإدارية الخاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها والأسوأ من ذلك عند ما تستخدم تلك المعلومات في عملية التخطيط، فإنه من المؤكد أن تنتج عنها خطط غير صحيحة.

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----

ب- مشكلة التشدد في تقييم الأداء.

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطوا الأداء تقديراً ضعيفاً، في حين يعطى ذوى الأداء العالي تقديرات متوسطة.

ت- مشكلة الميل نحو المتوسط فى تقييم الأداء.

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.(Hanson,1997)

ث- مشكلة التساهل في تقييم الأداء:

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية.

ثالثاً: مشاكل تتعلق بالمرؤوسين:

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.
- عدم القدرة على الوفاء بمسئوليته.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم (الحمود،1994).

والجدير بالذكر ان توصف ممارسة التقييم للمقيمين والمقيمون بأنها كزيارة لطبيب الانسان ليست ممتعة لكنها مفيدة وضرورية (Haneberg ,2010 page: 158)
أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء.

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها. ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

تقييم الأداء مع المشرفين (ماهر، 1987).

وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:

- تكلفة تصميم قوائم الأداء.
 - تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.
 - تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.
 - تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.
 - تكلفة لجان التظلم من التقييم.
 - تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.
 - تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهـم.
- أما العائد من تلك الوظيفة، فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي (أبو عمارة، 2006).

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)

وهي 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).

وهي بعنوان: (تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1(A) ----- (777)

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----

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.

توصلت 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 (الحمود، 1994).

وهي بعنوان: (تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل).

وهدف الدراسة إلى إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي لعملية تحليلية عميقة بالإضافة إلى المساهمة في زيادة إيضاح الوعي الإداري بذلك الإطار الإشكالي؛ مما يساعد على تبني سياسة تقييمية أكثر واقعية.

توصلت الدراسة إلى: أن نتائج عمليات تقييم الأداء ما هي إلا مؤشرات قابلة لمعايير الصواب والخطأ ولا ينبغي أن تكون أساساً لبناء أي قرار جوهري، مع تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية تخدم أهدافاً محددة.

4. دراسة (طعامنة، 1994)

وهي دراسة 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، وإلى 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 اتجاهاً سلبياً، وتعتمد عملية التقييم على الصداقات الشخصية وتبتعد عن الموضوعية والعدالة.

5. دراسة (المطيري، 1993)

وهي بعنوان (دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على معوقات الأداء

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
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.

6. دراسة (طراونة، 1993)

وهي 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.

7. دراسة (الأسمرى، 1986)

وهي دراسة بعنوان: (مقابلة تقييم الأداء). وقد هدفت الدراسة إلى: 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 أثر إيجابية على الأداء وعلى نفسيات المرؤوسين؛ إذا نفذت بشكل جيد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8. دراسة (Moskov، 1998)

وهي دراسة بعنوان (Enhancing Detective Control Through Performance Reporting) وهدفت الدراسة تحليل فاعلية الرقابة من خلال تقارير التدقيق الداخلي لتقييم الأداء المؤسسات حيث شملت العينة (300) شركة صناعية متوسطة الحجم في الولايات المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن المحاسب يلعب دوراً مهماً في مساعدة المنظمة في تطوير نظام رقابة داخلي فعال وكفاء، وأن الرقابة الوقائية هي من أكثر الطرق التقليدية المرتبطة بعملية رقابة البيانات المحاسبية.

9. دراسة (Serving Frezon، 1998).

وهي دراسة بعنوان " Dental Issue Performance Report Cards "، وقد

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----
أجرت الدراسة على عينة من مراجعي عيادات الأسنان في ولاية كاليفورنيا وقد هدفت إلى التعرف على مدى رضا المرضى والمراجعين من أداء العاملين الذين يقدمون الخدمة لهم وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات رضا عالية عن الخدمات المقدمة للمرضى حيث إن نسبته (95%) منهم كانوا راضيين.

10. دراسة (Pielke Jr;Roger A; Lansea Cristopher)

وهي دراسة بعنوان: (Evaluation Of Catastrophe Models Using A Normalized Historical Record). وقد هدفت الدراسة شرح مجال الإخفاق لنماذج التحفيز بصورة متضمنة لخسائر الإعصار ومدى صدق ودقة تلك النماذج. وتوصلت الدراسة إلى طريقة لتأسيس قاعدة رئيسية؛ لتفحص النماذج في تحفيز إخفاق الخسائر، مع ضرورة إتباع السوق المالية العالمية إستراتيجية مهمة؛ لتجنب الإخفاق.

منهجية الدراسة:

من أجل 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 بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين 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 تفرغها لتحليلها 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

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمعوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
بقطاع غزة 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 بقطاع غزة والذين
بلغ عددهم (341) مُقيماً.

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؛
نظراً 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 رقم(1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الطبقات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	133	88.1
	أنثى	18	11.9
العمر	أقل من 30 سنة	28	18.5
	من 30-أقل 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

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد

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

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور 88% ونسبة الإناث 11.9% ويعزو الباحثان هذه النسبة إلى طبيعة الأعمال الخاصة بالعينة من حيث تقلد مناصب عليا بالإضافة إلى الثقافة الفلسطينية السائدة التي لا تفضل تقلد المرأة مناصب عليا. وكذلك يتبين أن الفئة العمرية 30 وأقل 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 10 سنوات وهذا دليل آخر على قدرتهم على التقييم بشكل جيد بالإضافة على قدرتهم على فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل مقبول.

أداة الدراسة:

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية؛ من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المحكمين؛ من أجل 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 أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة 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 بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين. وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:-
- المحور الأول: يناقش عدم فهم وقلة اهتمام المسؤولين، 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 رقم(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،

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1(A) ----- (783)

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد ----- والإحصاء، وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين؛ فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في أنموذج 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 كما يلي.

وجداول رقم (3) قد بينت معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والمعدل الكلي لفقراته، حيث بينت: أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وأن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي 0.361؛ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3): الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

مستوى الدلالة:	معامل الارتباط:	مسلسل:	مستوى الدلالة:	معامل الارتباط:	مسلسل:	مستوى الدلالة:	معامل الارتباط:	مسلسل:
عدم وضوح المعايير			عدم موضوعية المدراء			عدم فهم وقلة اهتمام المرووسين		
0.018	0.429	-1	0.001	0.594	-1	0.000	0.664	-1
0.000	0.675	-2	0.000	0.634	-2	0.002	0.550	-2
0.047	0.366	-3	0.000	0.805	-3	0.001	0.574	-3
0.019	0.425	-4	0.000	0.789	-4	0.009	0.470	-4
0.010	0.461	-5	0.000	0.748	-5	0.000	0.686	-5
0.000	0.682	-6	0.002	0.553	-6	0.047	0.366	-6
0.000	0.696	-7	0.000	0.614	-7	0.000	0.699	-7
0.000	0.731	-8	0.003	0.529	-8	0.000	0.693	-8
			0.000	0.707	-9	0.007	0.481	-9
			0.000	0.782	-10			

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

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4) قد بينّ 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 أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة (r) الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (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 الباحثان 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:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث (r) معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (5) أن هناك}$$

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بينّ جدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة

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

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

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

المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحثان 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 للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر

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

سنعرض اختبار (كولمجرروف - سمرنوف)؛ لمعرفة: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد وضع الجدول رقم (6) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) ؛ يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (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

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 أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) أو (مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر 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 أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة؛ إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر 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 وقل 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 الباحثان 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.

تحليل فقرات المحور الثاني: (عدم موضوعية المدراء)

تم استخدام اختبار t للعينات 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 أقل الفقرات هي (تنفذ عملية التقييم بشكل عشوائي) بوزن نسبي (40.40%)

وبصفة عامة قد تبين: 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

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
(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 (الأسمرى، 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 رقم (7): تحليل فقرات المحور الأول (عدم فهم وقلة اهتمام المرووسين)

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 تساوي 1.98.

جدول رقم (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 تقييمك 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 بصراحة 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	تقيم العاملين بعاطفية	2.06	0.968	41.19	-11.942	0.000
10	تمارس عملية التقييم بليوننة 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 تساوي 2.02.

تحليل فقرات المحور الثالث: (عدم وضوح المعايير).

تم استخدام اختبار (t) للعينات الواحدة والنتائج مبيّنة 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 تقييمها)، بوزن نسبي (56.95 %).

وبصفة عامة قد تبين: 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

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
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 رقم (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 تقييمها.	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 تساوي 1.98.

اختبار الفرضيات:

1. لا توجد علاقة بين (عدم فهم وقلة اهتمام المسؤولين، و فاعلية نظام التقييم عند

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A) ----- (791)

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 أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.159)، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. p-value) تساوي 0.000 وهي أقل 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 أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.159) كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. p-value) تساوي (0.000) وهي أقل 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 (الأسمرى، 1986)، (طعامنة، 1994)، وتختلف مع دراسة (المطيري، 1993).

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 أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.159) كما أن القيمة الاحتمالية (Sig. p-value) تساوي 0.000 وهي أقل 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

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
عدم وضوح المعايير يؤدي عدم فهم وعدم قدرة على تنفيذ العملية كاملاً.

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

المحور:	الإحصاءات:	عدم فهم وقلة المروسين:	عدم موضوعية المدرء:	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 بين: 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 أيضاً 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 معيقاً لعملية تقييم الأداء.

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----
 جدول رقم (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 المرووسين:	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 تساوي 1.98.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، 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 بين 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 بين اختبار (شفيه) جدول رقم (13): أن الفروق بين فئتي (أقل من 30 سنة)، و (40 سنة فأكثر)، كانت لصالح الفئة (40 سنة فأكثر)، وهذا منطقياً حيث أن التقدم في العمر يجعل المقيم أكثر موضوعية، كما يتبين أيضاً أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.343 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 $\alpha = 0.05$ ، حول فاعلية (نظام تقييم

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
الأداء) الذي يعزى إلى متغير العمر، حيث إن نضج الإنسان وتقدمه في العمر يجعله أكثر
موضوعية في سلوكه وتقييمه للموظفين.

جدول رقم (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) : الدلالة:	مستوى
الأول	عدم فهم وقلة اهتمام المرووسين:	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
		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.

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد

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

الفرق	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	40 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة		0.210811	0.460204*
من 30 إلى أقل 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 تساوي 0.090، وهي أقل من قيمة (F) الجدولية التي تساوي (2.67)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.355) وهي أكبر 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 بأن 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 رقم (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 المروسين:	بين المجموعات	1.047848	3	0.349283	1.517	0.213
		داخل المجموعات	33.84774	147	0.230257		
		المجموع	34.89559	150			

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
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.

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)

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----

والذي بين أنه 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 أقل من (0.05)، كما بين اختبار (شفية) جدول رقم (17): أن الفروق بين فئتي (أقل من 3 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر) كانت لصالح الفئة (أقل من 3 سنوات) كما توجد فروق بين فئتي: (3-أقل من 7 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر) لصالح الفئة (3-أقل من 7 سنوات)، وذلك طبيعي؛ لأن سنوات الخبرة تكسب المقيم القدرة والخبرة على التعامل، وإن يكون موضوعياً أثناء عملية التقييم، كما تبين أيضاً: أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.037) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.67)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.111) وهي أكبر 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 رقم (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		

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (2، 148) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.06.

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

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

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A) ----- (799)

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 يبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.102) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2.67)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.350) وهي أكبر 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 الحالة الاجتماعية، مما يؤكد على أن لا تأثير للحياة الخاصة على أداء المقيمين من أفراد العينة المستخدمة.

جدول رقم (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 المرووسين:	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		

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية
قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (3، 147)، مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.67.

النتائج والتوصيات

النتائج:

من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة؛ توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- تبين من خلال الدراسة: أن الموظفين يفهمون نظام التقييم جيداً، فهماً على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم؛ لذا فهم يتابعون عملية التقييم ويراقبونها جيداً.
- يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة إثناء تطبيق عملية التقييم؛ لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية؛ لامتلاكهم قدرات عالية، والرغبة في الحصول على درجات عالية أسوة بزملائهم.
- ينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي؛ وذلك لعدم قدرتهم على تطبيق عملية التقييم بشكل علمي، وعدم إتباعهم أسلوب السجلات في عملية التقييم بشكل دوري
- تتميز المعايير بالشفافية.
- نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها، بل تحتاج إلى إضافات؛ لتغطي كل الجوانب لدى المرؤوسين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء عملية التقييم بين: المدير العام ومدير الدائرة ورئيس القسم؛ وذلك لان غالبيتهم يحمل نفس المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل تقريبا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعدم موضوعية المدراء، فكلما زادت سنوات الخبرة؛ زادت قدرة المقيم على أن يكون أكثر موضوعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، حيث إن نضج الموظف يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقييمه.

التوصيات:

- تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب.

يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد -----

- تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع؛ لكي تكون واقعية، وتخدم أهدافا محددة.
- يجب اعتبار العمر كمؤشر يعتد به حين تكليف الموظفين بعلوات إشرافية.

المصادر والمراجع:

أولا: المراجع العربية:

- أبو حجاج، أحمد زينهم، بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الخامس والعشرون، القاهرة، مصر، 2003.
- أبو عمارة، محمد علي، الإدارة العامة في فلسطين: بين النظرية والتطبيق، ط 4، فلسطين، 2006.
- الاسمري، سالم حسن، مقابلة تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة العدد الثاني والخمسون، الرياض، السعودية، 1986.
- الحمود، أحمد بن حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثاني، 1994.
- طعامنة، محمد، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، العدد الثالث، الأردن، 1994.
- طراونة، تحسين، تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث، العدد الثالث، 1992.
- عبد الواحد، مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط5، الإسكندرية، 1995م.
- المغربي، كامل، وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- المطيري، ثامر ملوح، دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم والتغلب على معوقات تقييم (802) ----- مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)

----- معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية

الأداء لدى التابعين، مجلة الإدارة العامة، العدد الثمانون، الرياض، 1993.

هوانة، وليد عبد اللطيف، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية، مجلة الإدارة العامة، العدد 49، السعودية، 1986.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Attorneys,Amy, the managers legal handbook, , 5th Edition, Delta
Printing Solutions ,California ,USA,2010.

Cloke, Kennth , Goldmith, Joan, Resolving Conflicts At Work: Eight
Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San
Fransico, 2005.

Duraisingam, Vinita ,performance appraisal ,Australian national
research ,Australia ,2005.

Goel ,Dewaker , per A and compensation management ; a modern
approach, Asoke. k. Ghosh, New Delhi ,India ,2008.

Haneberg,lisa, the high impact middle manager powerful strategies to
thrive the middle ,Astd press ,Danvers, USA ,2010.

Lloyd ,ken , Per A &phrases for Dummies ,Wiley publishing ,Indiana
,USA,2009..

Lysterand ,stephanie ,199 pre –written ,employees performance
appraisal ,the complete guide to successful employee evaluation and
documentation ,atlantic publishing group ,Ocala florida,USA,2007.

Mondy, Wayne.noe, Robert, Human Resource Management, 9th
Edition Texas.2005.

Cloke, Kennth , Goldmith, Joan, Resolving Conflicts At Work: Eight
Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San
Fransico, 2005.

Hanson , E. Mark, Educational Administration and Organization
Behavior,4th ed. Asimon and Schuster Company ,Neednam Heights.
Massachusetts,1996.

Mondy, Wayne.noe, Robert, Human Resource Management, 9th
Edition Texas.2005.

Moskov , Enhancing Detective Control Through Performance

مجلة جامعة الأزهر-غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد1(A) ----- (803)

----- يوسف بحر، مؤمن خلف عبدالواحد

Reporting) ,U.S.A ,1998.

Pielke Jr;Roger A; Lansea Cristopher , Evaluation Of Catastrophe Models Using A Normalized Historical Record, U.S.A.1999.

Serving, Frezon, Dental Issue Performance Report Cards California, U.S.A, 1998.