

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع
الحكومي الفلسطيني

سائد محمود عبد الغني خلف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

واقع المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع
الحكومي الفلسطيني

إعداد:

سائد محمود عبد الغني خلف

بكالوريوس ادارة و ريادة تركيز محاسبة - جامعة القدس المفتوحة -
فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة
جامعة القدس

1439 هـ / 2018 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع
الحكومي الفلسطيني

اسم الطالب: سائد محمود خلف
الرقم الجامعي: 21520126

المشرف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/05/07م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز
 2. ممتحنا داخليا: د. عزمي الاطرش
 3. ممتحنا خارجيا: د. احمد حرزالله
- التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من أضاء طريقي، إلى من ضحى وكافح وأبنى عمره ليمنحني الحياة، إلى من
إفتقدته باكراً ليساعدني في الصعاب، إلى من علمني الصمود والصبر والنجاح، إلى
روح والدي الطاهرة تغمده الله بوسع رحمته وأدخله فسيح جناته
إلى روح والدي الغالية التي لم تألُ جهداً في تربيته ومساعدته
إلى زوجتي الغالية التي ساندتني في كل مراحل دراسة الماجستير ...
إلى رفاق عمري ودربي ... أخواني... اصدقائي ... زملائي ...
إلى كل من علمني حرفاً أصبح سناً برقه يضيء الطريق أمامي ...
إلى كل الشرفاء والشهداء والأسرى والجرحى من أبناء هذا الوطن الغالي ...

الباحث: سائد خلف

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

سائد محمود عبد الغني خلف

التاريخ: 2018/05/07 م

شكر وعرّفان

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذا البحث، كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان والعرّفان بالجميل إلى الدكتور سعدي الكرنز على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، ولما لمستّه من صدر رّحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى الدكتور عزمي الأطرش مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وإلى الكادر الأكاديمي والإداري في المعهد.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوة مدراء الموارد البشرية في الوزارات على تسهيل مهمتي في البحث والدراسة وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث: سائد خلف

تعريفات

موظفي القطاع الحكومي : الاشخاص المعينين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة احدى الدوائر الحكومية اياً كانت طبيعة تلك الوظيفة او مسماها (قانون الخدمة المدنية، 2005) .

الدائرة الحكومية : أي وزارة او ادارة او مؤسسة عامة او سلطة او اية جهة اخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية او ملحقة بها (قانون الخدمة المدنية، 2005) .

الأداء : المخرجات و الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها(يوسف ، 2016).

سجل الأداء : تسجيل الجوانب الايجابية و السلبية في اداء الموظفين وذلك عن طريق الاحتفاظ بسجل لكل موظف وعلى المقيّم ان يدون ملاحظاته و اي تصرف يصدر عن الموظف (JOAN,2004).

تقييم الاداء : نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الاسس والقواعد العلمية والاجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم اداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء اكانوا رؤساء او مرؤوسين او فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى اداري اعلى بتقييم اداء المستوى الادنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً لقاعدته(عقيلي، 2005).

SMART : هو اختصار لسمات الهدف الذكي و تعني ان يكون الهدف :

Specific : S (محدد) .

Measurable : M (قابل للقياس) .

Achevable : A (يمكن تحقيقه) .

Realistic : R (واقعي) .

Time : T (مقيد بزمن) (MORRISON,2010).

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة ضمت (54) فقرة وزعت على أربعة مجالات، وتمتعت بدرجة صدق وثبات وإتساق داخلي، حيث تم توزيعها على جميع افراد مجتمع الدراسة من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وقد بلغ عددهم (54) موظف، وبلغت عينة الدراسة (46) موظف بالطريقة القصدية.

أظهرت نتائج الدراسة بأن قيمة المتوسط الحسابي لمجال الدرجة الكلية لفعالية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني (2.17)، ولمجال العمل والإنتاجية، (2.11)، ولمجال عنصر المواظبة (1.89)، ولمجال السلوك الشخصي (2.15)، ولمجال الصفات الذاتية (2.22)، وكانت فاعلية جميع المؤشرات الاسترشادية الخاصة بهذه العناصر منخفضة، نتيجة العديد من الاشكاليات الموجودة بها كعدم ايجاد معايير تقييم واقعية ومهنية وعدم ربطها بسجلات الاداء والانجاز العام او بعملية التحليل الوظيفي والمهام والمسؤوليات الواردة ببطاقة الوصف الوظيفي، وعدم وضوح المؤشرات الكمية والنوعية الخاصة بقياسها، وتأثرها بشكل مباشر بالانطباعات والتقدير الشخصي للمقيم، الامر الذي يؤدي في كثير من الاحيان الى تعميم نتائج التقييم بطريقة غير عادلة، بالاضافة الى عدم الربط والتكامل ما بين نتائج التقييم وبعض القرارات الادارية المتعلقة بالموظف كالتحفيز او الدورات التدريبية.

وأخيراً وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات منها ضرورة قيام ديوان الموظفين العام وبالتعاون مع المؤسسات الحكومية بالعمل على تطوير معايير ومؤشرات تقييم الأداء الخاصة بجميع الفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية، والعمل على ربط معايير تقييم الاداء ومؤشراتها بالكفايات الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمسميات الوظيفية، وضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة وفاعلة لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وتعزيز المعايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتباعد عملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق والانطباعات وصعوبة التقدير، إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المؤسسات الحكومية لإيضاح عملية تقييم الاداء وآلية استخدام المؤشرات، امكانية العمل على زيادة نماذج تقييم الأداء ووضع معايير تغطي تصنيفات الوظائف الفرعية لتحقيق مزيد من الدقة في عملية التقييم، تعزيز دور عملية التقييم في دراسة احتياجات تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية لما لذلك من أثر على الارتقاء بعملية التقييم سنوياً من خلال الارتقاء بسلم المعايير ومؤشرات الأداء التي ترتبط بأداء العاملين باستمرار.

The reality of the indicators to assess the performance of the employees of the Palestinian government sector

Prepared by: Saed Mahmoud Abdel Ghani Khalaf

Supervised by: Dr. Saadi Kronz

Abstract

The study aimed at identifying the effectiveness of the guiding indicators to assess the performance of the Palestinian government sector personnel. The researcher used the descriptive methodology where a questionnaire was prepared involving (54) items, distributed to four subjects. The questionnaire acquired a degree of credibility and internal consistency. It was distributed to all members of the study population including the directors general, the human resources managers and those in charge of the Palestinian public sector institutions. The number of the study population amounted to 54 employees, and the study sample amounted to (46) employees selected intentionality.

The findings of the study showed that the arithmetical mean amounted to (2.17) for the total degree of the guiding indicators effectiveness for the performance evaluation of the Palestinian governmental sector personnel, (2.11) for productivity and work, (1.89) for perseverance, (2.15) for personal behavior, and (2.22) for personal characters. The effectiveness of all guiding indicators of these factors was low as a result of the several problems therein, such as the inability to find realistic and professional evaluation criteria and not linking them to the performance registries, the general performance or the process of job analysis, tasks and responsibilities contained in the job description card, the ambiguity of the qualitative and quantitative indicators for their measurement, and their direct influence by the impressions and personal assessment of the evaluator, which often leads to the dissemination of the evaluation results unjustly, in addition to the lack of correlation and integration between the results of the evaluation and some administrative decisions related to the employee, such as motivation or training workshops.

Finally, and in the light of the results of the study, the researcher has concluded with a number of recommendations, including the need for the General Personnel council, in cooperation with the governmental institutions, to work on developing performance evaluation criteria and indicators for all job categories contained in the Civil Service Law, to work on linking the performance evaluation criteria and indicators with the competencies contained in the job description cards of all the job positions, the need to develop clear and effective legislation and policies for the performance evaluation of government institutions personnel, strengthen the quantitative performance indicators and criteria to enable precise evaluation rather than pre-judgment, impressions and the difficulty of evaluation, conduct workshops and distribute explanatory brochures to the government institutions personnel to clarify the performance evaluation process and the mechanism of using the indicators, the possibility to work on increasing the performance evaluation formats and to develop criteria which cover the sub- jobs to achieve greater accuracy in the evaluation process, enhance the role of the evaluation process in studying the needs of the performance development of the government institutions personnel as this has an impact on improving the evaluation process annually by improving the performance standards and criteria that are constantly related to the performance of personnel.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة:

ظلت النظريات الكلاسيكية تعتبر المؤسسة ولمدة طويلة مجرد موقع للانتاج يحيط بها السوق الذي تباع وتشتري منها المنتجات، لكن هذه النظريات تجاهلت مقوماً مهماً في المؤسسة الا وهو خصوصية الموارد البشرية فيها، ان الموارد البشرية هي: تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لانواع معينة من الاعمال والراغبين في اداء تلك الاعمال بحماس واقتناع (بوخريسة وآخرون، 2016).

ومن نافلة القول ان نشير الى ان البشر قد اعتادوا في حياتهم اليومية على تقييم بعضهم البعض عند تعاملهم. فكثير ما نسمع النصائح التي يتبادلها الزملاء في ضوء تجاربهم وخبراتهم السابقة، فنصائحهم هذه مبنية على تقييم شخصي توصلوا له بانفسهم، وعلى صعيد المنظمات يتم هذا التقييم العشوائي والشخصي لاداء العاملين والذي لا يخضع لمعايير واسس واضحة ولم يبنى على معلومات وافية ودقيقة. ولكي لا يظلم الناس بسبب هذه الاراء والتعليقات كان لابد من ايجاد نظام لتقييم الاداء يحقق العدالة والموضوعية ويقلل من احتمالات الخطأ والانفعال، ويقر الحقوق (الكبيسي، 2005).

إن وظيفة تقييم الاداء تعتبر من اهم وظائف الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة ولا يستقيم العمل بدونها، اذ أنها تعتبر المؤشر على عمل الافراد وبالتالي المؤسسة ككل ولها اثر كبير جداً في نفوس العاملين وفي مدى تحقق الرضا الوظيفي لديهم وتعزيز انتمائهم ورغبتهم بالعمل، اذ يشعر العامل بأنه مسائل عن عمله وبأن هناك من يكثرث لأمره، ونتائج تقييم الاداء يبنى عليها

الكثير من العمليات الادارية كنظام الحوافز ونظام الترقيات وكذلك يحدد المسار الوظيفي بناءً عليها وتوضع خطط التدريب بناءً عليها ايضاً، وحتى تكون عملية تقييم الاداء اكثر واقعية ومنطقية وعداله في تقييم العاملين وتؤدي دورها في تعزيز انتمائهم وتحفيزهم على العمل والعطاء كان لابد من ايجاد معايير او مؤشرات ترشد المقيمين على كيفية قياس عناصر تقييم الاداء المتضمنه في نماذج تقييم الاداء، بحيث تكون هذه المؤشرات عبارة عن اداة واضحة ودقيقة وقابله للقياس الكمي قدر الامكان ولا تقبل التأويل من شخص لآخر.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز بشيء من التفصيل على المؤشرات الاسترشادية لتقييم اداء الموظفين في القطاع الحكومي الفلسطيني، لفحص مدى قدراتها على قياس عناصر تقييم الاداء المتضمنه في نماذج تقييم الاداء المعتمدة في دولة فلسطين، ومدى قدرتها على تقديم صورة واضحة وعادلة لما ينجزه الموظف من عمل وما يتمتع به من معارف ومهارات وقدرات وتوجهات تميزه عن غيره من الموظفين.

2.1. مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الاداء من اهم عمليات الموارد البشرية في المؤسسات لما لهذه العملية من تأثير على باقي العمليات الادارية في المؤسسة وكذلك لما لها من تأثير على حياة الموظف من رضا وظيفي، وتحفيز، تحديد المسار الوظيفي وكذلك تحديد المسار التدريبي للموظف، وقد لاحظ الباحث على اعتبار انه يعمل موظفاً في مؤسسة حكومية ويمارس عملية التقييم على مرؤوسيه وفي نفس الوقت يتم تقييمه من قبل رؤسائه ان عملية التقييم المعمول بها حالياً لا تعكس حقيقة الشخص الذي يتم تقييمه ولا تظهر ما يمتلكه من معارف ومهارات وتوجهات وبالتالي هي فقدت الغرض الذي وجدت من اجله، لذلك يرى الباحث انه بالامكان تحسين عملية تقييم الاداء الوظيفي من خلال ايجاد مؤشرات استرشادية لتقييم الاداء، لذلك يحاول الباحث من خلال بحثه الاجابة على السؤال التالي:

ما واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني؟

3.1. مبررات الدراسة:

تتبع مبررات هذه الدراسة من الآتي:

1. حالة عدم الرضا التي يشعر بها موظفي القطاع الحكومي، نتيجة عدم قناعتهم بعملية تقييم الاداء المتبعة حالياً.
2. اهمية تقييم الاداء كاساس لباقي العمليات الادارية المختلفة.

3. استكمال ما قام به ديوان الموظفين العام بالسنوات الاخيرة باستحداث نماذج تقييم اداء جديدة ووضع مؤشرات استرشادية لتقييم اداء موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني.
4. الحديث عن توجه الحكومة بربط نظام حوافز جديد بمخرجات تقييم الاداء وكذلك ترقيات استثنائية.

4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وانعكاسه على كامل العمليات الادارية واثره على جميع العاملين في القطاع الحكومي، فعملية تقييم الأداء ليست اداة للسيطرة وفرض السلطة على الموظفين وإنما هي اداة للاستغلال الامثل لإمكانات الموظفين من خلال تشخيص موضوعي لأداء كل موظف للوصول الى نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة بالتالي:

1. أهمية شخصية للباحث تتعلق بطبيعة عمله للوصول الى الممارسات الفضله في الادارة والعمل على تطبيقها وممارستها في عمله لقناعاته الشخصية بأهمية الموضوع واثره على الموظفين.
2. لتسليط الضوء على قضية في غاية الأهمية قد تدفع بالباحثين مستقبلاً بإجراء دراسات جديدة حولها.
3. المساهمة في تقديم حلول لمشكلة يعاني منها اغلب موظفي القطاع الحكومي.
4. نتائج الدراسة ممكن ان تساعد صناع القرار في ديوان الموظفين العام على تطوير المؤشرات الاسترشادية لقياس اداء موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني .

5.1 أهداف الدراسة:

1.5.1 الهدف العام:

التعرف على واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني.

2.5.1 الأهداف الفرعية:

سعى الباحث من خلال بحثه الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية.

2. التعرف على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة.
3. التعرف على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي.
4. التعرف على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية.
5. التعرف على آفاق مقترحات تطوير المؤشرات الاسترشادية الانسب لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني.

6.1. أسئلة الدراسة:

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على:

1. ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية؟
2. ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة؟
3. ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي؟
4. ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية؟
5. ما آفاق مقترحات تطوير المؤشرات الاسترشادية الانسب لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني؟

7.1 حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالحدود التالية:-

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المدراء العامون ومديري الموارد البشرية والمكلفين في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على الوزارات والمؤسسات الحكومية/ الضفة الغربية.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع نحو مؤشرات استرشادية لتقييم أداء موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني .

4. الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام 2018.

8.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانه ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني
- **المصادر الثانوية:** تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الشركات لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

9.1. هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

الفصل الأول: فيه تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا تم اضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2.1. مقدمة

يعرض الباحث في هذا الفصل جزئين رئيسيين الأول الإطار النظري، حيث سيتم تناول الحديث عن مفهوم تقييم الاداء الوظيفي وعن تجربة دولة فلسطين في تقييم الاداء الوظيفي، أما الجزء الثاني يتضمن الحديث عن الدراسات السابقة والتعليق عليها.

2.2. الإطار النظري

1.2.2. وظائف الموارد البشرية:

1. تحليل وتوصيف الوظائف: ويعني التعرف على كل الانشطة التي تتكون منها الوظائف وظروف العمل التي تؤدي في ظلها. وتحديد ما تتطلبه من القدرات والمهارات المتنوعة واستخدام تلك البيانات في تقييم الوظائف، أي تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة ويعد هذا التقييم امراً أساسياً لتصميم نظام الاجور والحوافز (بوخريسة وآخرون، 2016).

2. تخطيط الموارد البشرية: وهو يعني تحديد احتياجات المنظمة من العاملين سواء من حيث الحجم او من حيث النوع. وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز او الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة. وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن. هذا وتنطوي عملية التخطيط اساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل، في ظل ظروف الالايقين التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك رغبة المؤسسة الممثلة في ادارة الموارد

البشرية واستخدام فعال وناجع لمواردها وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد، ولهذا تبرر أهمية التخطيط للرفع من كفاءة اداء المؤسسة عن طريق توفير الاعداد الملائمة وفي الوقت الملائم لانجاز الخطة المحددة (بوخريسة وآخرون، 2016).

3. وظيفة الاستقدام: بعد تحديد حاجات الوظيفة، تبدأ عملية فهم التوظيف أولاً باستقطاب المرشحين من اجل شغل الوظائف ثم اختيار الافضل منهم على ضوء خصائص الوظائف الشاغرة وبليها التعيين وبعدها التوجيه. ويدعم عملية الاهتمام بالاستقدام الفعال للقوى العاملة، الاعتراف المتزايد بأن معدل دوران العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة (بوخريسة وآخرون، 2016).

4. التحفيز: ويبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس وان اساليب وطرق التحفيز يجب ان تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد. وتعرض من خلال هذه الوظيفة الى تقييم الاداء، الرضا عن العمل والاساليب السلوكية من اجل رفع الانتاجية واهمية ربط العوائد بمستويات الاداء من خلال انظمة الاجور والحوافز (بوخريسة وآخرون، 2016).

5. التكوين: يهدف التكوين الى رفع كفاءة العاملين وادارة الافراد بالتعاون مع الادارات التنفيذية في المنظمة. وهي تحديد احتياجات العاملين من التكوين وتحدد الاساليب والطرق المناسبة اضافة الى ضرورة تقييم فعالية التكوين (بوخريسة وآخرون، 2016).

6. المعلومات والاتصالات: خضع هذا المجال لتطور كبير. فمسؤول الافراد يقوم بضمان انسياب المعلومات العامة داخل المنظمة. ويتحقق ذلك، باستخدام وسائل متعددة منها: الاجتماعات، صحافة المنظمة، المنشورات والوسائل السمعية البصرية. كما يساهم مسؤول الافراد في تحديد اجراءات الحصول على المعلومات الصاعدة، باستخدام نظام المقابلات الشخصية والكشف عن الرأي العام (بوخريسة وآخرون، 2016).

7. تقييم سلوك العاملين وادائهم: لم تعد أهمية الطاقات البشرية موضع شك او نقاش بين المفكرين والمتخصصين مهما تعددت مذاهبهم وفلسفاتهم. فالبشر هم الثروة التي لا تنضب، وهم العقل المفكر واليد المتحركة التي لا يمكن بدونها استثمار الطاقات الطبيعية والمادية الاخرى او الاستفادة منها مهما كثرت وتنوعت في اي مجتمع من المجتمعات (الكبيسي، 2005).

2.2.2. مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

ان قياس اداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال ادارة شؤون الافراد من ذلك الحكم على اهلية العاملين للبقاء بالعمل، واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم او رواتبهم او حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب بسيط هو ان

العاملين عناصر انتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها (القيوتي، 1999).

وما دام الحديث عن المهام فإننا ندرك أهمية تحليل الوظيفة على اعتبار انه الاساس الذي ينطلق منه تقييم الاداء، حيث اننا نقيم قدرة العامل على القيام بالمهام التي تم تحديدها من خلال تحليل الوظيفة (القيوتي، 1999).

3.2.2. تعريف تقييم الاداء الوظيفي:

يعني تقييم الاداء الحصول على حقائق او بيانات محددة، من شأنها ان تساعد على تحليل، وفهم، وتقييم اداء العامل لعمله، ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل (منصور، 1979).

ويعرف (عبيد، 1964) تقييم الاداء بانها الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الاعمال التي توكل اليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وعل مقدار التحسن الذي طرأ على اسلوبهم في اداء العمل، وعلى معاملة زملائهم ومرؤوسيههم.

ويعرّف (قنصوه، 1970) عملية تقييم الاداء بأنها عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كماً ونوعاً وكيفاً، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف.

ويعرّف (حسن، 1967) عملية تقييم الاداء باعتبارها تقيماً للفرد العامل لا للوظيفة التي يشغلها، ومن ثم فإن المقصود بتقييم الافراد هو ترتيبهم تنازلياً او تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية.

ويعرفها (زايد، 2003) بأنها عملية قياس الاداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الاداء المستهدف، ويتضح من ذلك ان عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية ادارة الاداء.

اما (ديسلر، 2007) يرى بانها عملية تقييم الاداء الحالي او الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات ادائه، وعليه فإن عملية التقييم تتضمن من وجهة نظره:

1. وضع واعداد معدلات للعمل.
2. تقييم اداء الموظف الفعلي قياساً لهذه المعدلات.

3. اضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الاداء او لمواصلة الاداء فوق المعدل المطلوب (ديسلر، 2007).

اما (عقيلي، 2005) يعرف عملية التقييم بانها نظام رسمي تصممة ادارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الاسس والقواعد العلمية والاجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم اداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء اكانوا رؤساء او مرؤوسين او فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى اداري اعلى بتقييم اداء المستوى الادنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً لقاعدته.

اما (الكلاده، 2011) فيرى أن عملية تقييم الاداء بانها تعني الحصول على حقائق وبيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم اداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العلمية والنهوض بالمهام والواجبات المناطه اليه حاضراً ومستقبلاً، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الامثل الذي يحقق اهداف المنظمة مع مراعاة لتحقيق رغبات وما ينشد اليه القرار في المنظمة.

اذا ما نظرنا للتعريفات الواردة اعلاه نرى ان كل التعريفات تصب في نفس الاتجاه وفي نفس الاناء الا وهو ان مفهوم تقييم الاداء هو اداه تشخيص لما انجزه الموظف خلال مدة زمنية معينة نسبياً لما يجب ان ينجزه وذلك من خلال ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واتجاهات، ويظهر امكانيات الموظفين ونقاط القوة لديهم ليتم استثمارها وكذلك يظهر نقاط الضعف لديهم ليتم العمل عليها وتجاوزها.

4.2.2. اهداف تقييم الاداء الوظيفي:

- بناءً على ما تم عرضه يمكن استنتاج اهمية تقييم الاداء، وتتمثل بالاتي:
1. تحديد او قياس اداء العامل، لتقدير مكافأته مادياً او ادبياً مقابل ما اسهم به في تحقيق اهداف المنظمة
 2. تحقيق الحد الادنى من الانتاجية باتخاذ احد امرين او كلاهما معاً:
 - ✓ اعادة توزيع او اعادة العاملين لتحسين ادائهم عن طريق نقلهم او تدريبهم او ارشادهم الى ما يجب عليهم ان يؤديه في المستقبل.
 - ✓ ابعاد غير الاكفاء من العاملين اذا ثبت عدم جدوى نقلهم او تدريبهم او تطوير ادائهم.
 4. رفع معنوية العاملين عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وامالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية وكذلك القضاء او ايجاد حلول للمشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين.

5. القيام بالأبحاث الخاصة بتقويم الاداء للوصول به الى مستوى عال من الصلاحية والثقة في نتائجه (منصور، 1979).

كما حدد (القيوتي، 1999) اهداف تقييم الاداء بالاتي:

1. توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
2. توفير الاسس الموضوعية لترقية او عدم ترقية العاملين.
3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
4. تحسين عملية اختيار العاملين.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك اثر التدريب على الاداء.
6. اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية (القيوتي، 1999).

كما حدد (يوسف، 2016) يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الاداء هو : إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير ادائهم مستقبلاً. ومن هنا تتضح اهمية تقييم اداء العاملين من اجل ابراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل اقصى مجهوداتهم من اجل ان يحققوا المعايير المطلوبة للاداء الجيد، ومن ثم تثبت احقيتهم في المكافآت والترقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام انظمة تقييم الاداء للعاملين (يوسف، 2016).

اما عند (Stephen and Martin, 2005) فقد اوعز زيادة التركيز على الاهتمام بتقييم الاداء نتيجة اهتمام الحكومات بتطوير الخدمات الحكومية وزيادة الانتاجية، واهتمام الحكومات بتعزيز الرقابة الادارية والتأكد من مطابقة العمل لاولويات الحكومة.

5.2.2. موضوعية تقييم الاداء الوظيفي:

تعتبر الموضوعية اهم اسس عملية تقييم الأداء فهذه الموضوعية هي التي تضمن ان يأخذ كل ذي حق حقه، وهي التي تضمن ان يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبذلك يجب ألا تكون مجرد العلاقة الطيبة مع مرؤوس سبباً في تقييم ادائه المرتفع، ولكن تقييم الاداء يجب ان يتم وفقاً لعناصر موضوعية مثل الاجتهاد في العمل، وتحمل المسؤولية وغيرها (علام، 2009) ، وبالتالي فقد تم التركيز هنا على ضرورة ان يكون هناك مؤشرات موضوعية قابلة للقياس وذلك حتى نضمن ان يمنح كل موظف حقه في التقييم.

كما أن هناك سجل الاداء خلال فترة التقييم يجب على المقيّم ان يسجل الجوانب الايجابية و السلبية في اداء موظفيه وذلك عن طريق المحافظة على سجلات اداء الموظفين وعلى المقيّم ان يدون

ملاحظاته واي تصرف يصدر من الموظفين وذلك حتى يكون التقييم اكثر دقة وموضوعية وبعيد عن الاخطاء، ويقدم تغذية راجعة للموظف اولاً باول وذلك لتحديد ما هي التحسينات المطلوبة للعمل (Joan,2004).

6.2.2. طرق تقييم الاداء الوظيفي:

هناك عدة طرق لتقييم اداء الموظفين ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب، سنقوم هنا بعرض لهذه الطرق كما وردت في المراجع والادبيات السابقة (علام، 2009).

1. طريقة التقييم بتحديد الصفات والخصائص: ان طريقة التقييم عن طريق الصفات الخصائص هي من اقدم و اكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام. وتحدد في هذه الطريقة قائمة بالصفات او الخصائص وعدة تقديرات لكل صفة، وقد تكون التقديرات رقمية او نوعية، مثلاً قد تكون التقديرات لكل صفة كما يلي: امتياز 5، جيد جداً 4، جيد 3، مقبول 2، ضعيف 1، ثم يعطى الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الصفات، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع مؤشراً على مستوى الشخص الذي يراد تقييمه، وعلى سبيل المثال يمكن استخدام مجموعة من الخصائص للحكم على كفاءة العمال مثل كمية وجودة العمل، المعرفة بالعمل، التعاون، امكانية الاعتماد على العامل، المبادرة، الجدية والميول.

اما بالنسبة للعاملين في الادارة فيمكن استخدام عدة خصائص اخرى مثل: القدرة التحليلية، القدرة الابتكارية، القيادة، المبادرة، اداء العمل، التنسيق، القدرة على حسم المواقف بطريقة موضوعية، وفي بعض الاحوال قد يعطى وصف تحليلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات بقصد توحيد المعايير المستخدمة في التقدير، ومثال ذلك:

- المعرفة بالعمل.
- المام غير عادي بكل نواحي العمل.
- المام شامل تقريباً بنواحي العمل.
- معرفة كافية بنواحي العمل.
- معرفة غير كاملة بنواحي العمل.
- لا تتوفر لديه المعرفة اللازمة بنواحي العمل.

تتميز هذه الطريقة بسهولة فهمها واستخدامها، كما انها تسهل الجدولة الاحصائية لنتائج التقدير في صورة مقاييس تفيد في الحكم على الاتجاهات الشائعة، ومن مزاياها ايضاً السهولة في اعداد مقياس التقدير المتدرج، كما تساعد ايضاً على مقارنة نتائج التقدير بالنسبة للعاملين والتي تكشف عن مزايا

او قيمة كل فرد في المنظمة، ومن مزاياها ايضاً انها تتطلب تقييماً لأداء الموظف على اساس عدة عناصر او صفات، وهذا يساعد في تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظف الى تحسين وتطوير، فقد اثبتت البحوث ان تقييم الاداء الكلي لا يكون فعالاً مثل تقييم الاداء على اساس عناصر تقييم محددة ومتعددة.

ومن عيوب هذه الطريقة انها تعطي لكل صفة من الصفات وزناً متساوياً مثل بقية الصفات الاخرى، كما ان التقدير العام لأداء الفرد يتم على اساس جمع التقديرات عن كل صفة من الصفات مع غيرها، وهذا يعني ان النقص لدى الفرد بالنسبة لصفة معينة (وقد تكون مهمة) يعوضه التقدير العالي في صفة اخرى (وقد تكون اهميتها محدودة). وبالتالي فإن نتائج التقدير لا تعكس كفاءة الشخص في العمل، فمثلاً الشخص الذي تنخفض تقديراته بالنسبة لكمية العمل المنتجة، يمكن ان تعويض عن طريق تقديراته المرتفعة في المواظبة، والتعاون وهكذا، ويمكن معالجة ذلك من خلال وضع ثقل مختلف لكل صفة حسب اهميتها.

وكذلك نفترض هذه الطريقة ان القائمة التي تعد تستخدم بالنسبة للوظائف جميعها في حين ان اهمية بعض الصفات في بعض الوظائف قد تفوق كثيراً اهميتها في وظائف اخرى، ففي بعض الوظائف قد يكون عنصر الابداع اهم من عنصر الكفاءة في التعامل مع الناس وفي وظائف اخرى قد يكون العكس صحيحاً، ويمكن معالجة ذلك من خلال وضع نموذج تقييم اداء لكل مجموعة متشابهة من الوظائف.

وتعتمد هذه الطريقة على افتراض اخر غير صحيح وهو ان كل القائمين بالتقييم يستخدمون المعايير نفسها في تحديد اذا ما كان المرؤوس جيداً او ممتازاً او يحتاج الى تحسين، ولكن معايير كل مقيم للأداء تختلف عن الأخر، ولم تبذل أي محاولات لتحديد المعايير التي يجب ان تستخدم لتحديد الخصائص، ولنقص المعايير الواضحة الموضوعية، فإن اراء المشرفين الشخصية وتحيزاتهم لها تأثير كبير في كفاءة التقييم، خاصة وان المشرفين يميلون الى التقدير العالي لكفاءة مرؤوسيههم لغرض حصولهم على المكافآت والزيادات وغيره.

ومشكلة اخرى اساسية في هذه الطريقة وهي انها تستخدم الصفات للفرد بدلاً من خصائص الأداء وهذا لا يكون في صالح الفرد او المؤسسة لانه من الصعب احداث تغيير في شخصية الموظف، وعادةً لا يستطيع المشرف تحقيق ذلك لان المرؤوس يقف موقفاً عدائياً عندما يحاوره الرئيس بخصوص شخصيته وخصائصه. ويمكن معالجة ذلك من خلال جعل الصفات التي يتم التقييم بناءً عليها صفات موضوعية تتعلق بأداء الوظيفة ليست صفات شخصية للشخص الذي يتم تقييمه.

واخيراً فإن التقييم بطريقة تحديد الصفات والخصائص يخضع للأخطاء المعروفة في التقييم، مثل تأثير الهالة، والتساهل والشدة، والميل الى الوسط في التقدير، والتحيز الشخصي.

2. طريقة التوزيع الاجباري: تقوم هذه الطريقة على اساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي تركز على ان ظاهرة تميل الى التركيز حول القيمة المتوسطة لها (وسط المنحنى) ويقل تركيزها عند الطرفين وبالتالي فإنه يطلب من الشخص القائم بعملية التقييم ان يوزع تقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي المعتاد (علام، 2009).

ومن ثم يجب على المشرف ان يقسم مرؤوسيه الى مجموعات، ويرتب كل منها حسب تركيزها على المنحنى، وبذلك فإنه يخصص 10% من الافراد للنهية العظمى من المقياس (المجموعة الاولى)، 20% للمجموعة التالية، 40% للمجموعة الوسطى، 20% للمجموعة التالية المنخفضة، 10% للمجموعة الدنيا، وتقييم الافراد الى مجموعات انما يتم طبقاً للمستوى العام لادائهم مثلاً :

رقم المجموعة	التقدير	النسبة المئوية
1	ممتاز	10%
2	جيد جداً	20%
3	جيد	40%
4	مقبول	20%
5	ضعيف	10%

والهدف من اتباع هذه الطريقة هو الحصول على توزيع عادي وعادل للأشخاص الذين يتم تقييم ادائهم، وبذلك يمكن التغلب على اتجاه كثير من الرؤساء نحو إعطاء معظم الاشخاص تقدير جيد او مقبول مثلاً، كذلك يمكن تجنب قيام المشرفين بتحديد كفاءة الافراد في النهاية العليا للمقياس المدرج.

ويعيب على هذه الطريقة انها تفترض ان كل مجموعة يتم تقييمها يجب ان توزع على التقديرات الموضوعية بالنسبة الموضحة، وهذا قد لا يكون صحيحاً وخاصة اذا كان عدد الاشخاص في المجموعة قليلاً، مثلاً اذا كان هناك خمس اشخاص فقط، فقد يكونون جميعاً ممتازين ولكن بحكم هذه الطريقة يجب اختيار واحد منهم بتقدير ضعيف وثمان بتقدير مقبول وهكذا، كذلك فأن التعامل مع أي منظمة يكون مع مجموعة مختارة من الاشخاص وقد تم اختيارها بواسطة الادارة التنفيذية وإدارة الافراد بعد استبعاد او اعادة توزيع الاشخاص المناسبين خلال فترة الاختبار ولذلك ينبغي

ان يكون توزيع القدرات والاداء في أي مجموعة توزيعاً منحرفاً وليس توزيعاً عادياً كما يفترض في هذه الطريقة، وبالتطبيق الفعلي لهذه الطريقة، وجدنا ان المديرين يميلون لمنح تقدير امتياز لرؤساء الاقسام والمشرفين والدرجات الوظيفية العالية، في حين يخصون تقدير ضعيف بالدرجات الادارية الاقل.

3. طريقة الادارة بالأهداف: اصبح نظام الادارة بالأهداف موضع اهتمام كبير منذ كتب عنه بيتر داركر في عام 1954، وهو اساسا نظام يقوم على الحكم على العاملين استنادا الى ادائهم الذي يقاس بواسطة اهداف قابلة للقياس الكمي والنوعي، وتعتبر الادارة بالأهداف في الحقيقة طريقة جديدة للإدارة حيث يمثل التقييم الدوري جزءاً فقط منها، والهدف الرئيسي منها هو تعزيز علاقة الرئيس والمرؤوس وتقوية المناخ التحفيزي وتحسين الاداء، والملاح الرئيسي للإدارة بالأهداف هي كما يلي (علام، 2009):

✓ يجتمع الرئيس والمرؤوس معا ويتفقا معا ويحددان الواجبات ونواحي المسؤولية الرئيسية لوظيفة المرؤوس.

✓ يحدد المرؤوس اهداف ادائه الشخصي في الاجل القصير في التعاون مع رئيسه ويوجه الرئيس عملية تحديد الاهداف لكي يضمن انها ترتبط باهداف واحتياجات المنظمة ويتفقا على معايير لقياس وتقييم الاداء وعلى اهداف محددة قصيرة الاجل.

✓ ويجتمع الرئيس والمرؤوس معا بين وقت وآخر (اكثر من مرة في السنة) لتقييم التقدم نحو الاهداف المتفق عليها، وفي هذه الاجتماعات تحدد اهداف جديدة او معدلة للفترة التالية.

✓ يؤدي الرئيس دور معاون، ويحاول وبشكل يومي مساعدة المرؤوس في الوصول الى الاهداف المتفق عليها، ويقوم بالنصح والإرشاد.

✓ يكون دور الرئيس في عملية التقييم هو دور الشخص الذي يساعد المرؤوس في تحقيق الاهداف وليس دور القاضي.

✓ تركز العملية على النتائج المحققة وليس على الصفات الشخصية، ويقوم المرؤوس بالتقرير عن الانجازات التي حققها بدلا من قيام الرئيس بتقييم تفصيلي للمرؤوس.

4. طرق مختلطة: قد تستخدم اكثر من طريقة مما سبق ذكرها معاً، مثل ان تستخدم نسبة معينة من التقييم بناء على الصفات والخصائص (طريقة تحديد الصفات والخصائص)، ونسبة اخرى على تحقيق الاهداف (طريقة الادارة بالأهداف)، او تستخدم طريقة تحديد الصفات والخصائص مع طريقة التوزيع الاجباري، وهذا الدمج بين الطرق يؤدي الى دمج المزايا ودمج العيوب ايضا (علام، 2009).

5. **طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة على اساس ان يطلب من القائم بالتقييم (وغالبا ما يكون المشرف) بترتيب مرؤوسيه ترتيبيا من الاحسن الى الاسوأ والاساس في الترتيب هنا الاداء العام للعمل، وبالتالي فسوف يكون هناك شخص في مرتبة مرتفعة يبدأ به التقدير، يليه شخص منخفض عنه في الكفاءة، وهكذا يتدرج في هذا الترتيب التنازلي حتى يصل الى الشخص الاخير المنخفض في الكفاءة، ومن الاساليب التي تساعد على هذا الترتيب اختيار احسن شخص ثم اسوأ شخص ثم ترتيب الاشخاص بين المرتبتين وفقاً لكفاءة عناصر كل المجموعة (عبد الحي، 2007).

ومن الاساليب الاخرى التي تتبع في هذا الشأن هو قيام القائم في الترتيب بوضع الافراد في مجموعات مميزة مثلاً اقل من المتوسط ومتوسط وفوق المتوسط وممتاز، تمتاز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة ألا انها تعاني من الاخطاء الانسانية في التقييم (عبد الحي، 2007)

6. **طريقة المقارنة بين عاملين:** في هذه الطريقة يعطى كل فرد فرصة ليتم مقارنته بباقي الافراد العاملين معه في نفس القسم، ويتكون ذلك وفقاً لثنائيات (او زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد افضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب ادائهم العام و حسب المقارنات التي تمت (عبد الحي، 2007).

7. **طريقة قائمة المراجعة:** ويتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين ادارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى ادارة الافراد ان تحدد اهمية كل عنصر في تأثيرة على الاداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر او صفة امامه حسب اهميته، الا مدير الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وان الرئيس المباشر لا يعرفها، وانه حين يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهم وعلى الرئيس ان يحدد تلك الصفات التي تتوافر في اداء المرؤوسين (عبد الحي، 2007).

8. **طريقة المعايير المطلقة:** تقوم هذه الطريقة على اساس عدم اتاحة الفرصة للقائم بالتقييم للاختيار والمفاضلة بين اكثر من بديل عندما يقوم بتقييم كل عنصر من عناصر الاداء، حيث يطلب منه اجابة واحدة فقط هي نعم او لا بالنسبة لعنصر التقييم، ولذلك كان مصطلح المعيار المطلق (إما صحيحاً او خطأ) وحتى يكون التقييم في هذا الاسلوب دقيقاً، فإنه يعطى الرئيس او القائم بالتقييم قائمة طويلة من الاسئلة التي تتناول الجوانب والابعاد المختلفة لكل عنصر من عناصر التقييم، ليجيب الرئيس عن كل سؤال منها بنعم او لا فقط، ثم يتم تجميع الاجابات، وتحديد التقييم النهائي في ضوء مجموع الاجابات الايجابية والسلبية، وحتى يكون هذا الاسلوب اكثر دقة، فإنه يتم تحديد نقاط او تقديرات مسبقة لكل سؤال في قائمة اسئلة او مراجعة التقييم بحيث تختلف الاهمية النسبية

لعناصر التقييم، وايضاً للوصول الى درجة من الكمية في التقييم ومن ثم يمكن تقسيم اسلوب المعايير المطلقة الى اسلوبين فرعيين:

✓ الاول: المعايير المطلقة، والتي يتم فيها وضع قائمة اسئلة التقييم دون تحديد نقاط مرجحة توضح الاهمية النسبية للعوامل، وتعطي تقييماً كميّاً.

✓ الثاني: المعايير المطلقة الكمية، التي يتم فيها اعطاء نقاط كمية لكل نقاط او تقديرات كمية لكل سؤال بما يعطي تقديرات كمية للتقييم.

وتتميز هذه الطريقة (المعايير المطلقة) بأنها تقلل من احتمال تدخل الاعتبارات الذاتية للقائم بعملية التقييم (مصطفى، 2014).

9. طريقة بارز: تعتبر هذه الطريقة حديثة نسبياً حيث انشغل الاخصائيون النفسيون بتتميتها منذ العام 1960 وبسبب ان الوقت والمجهود المطلوبين لتصميمها كبيران جداً فإن هذه الطريقة لم تستخدم كثيراً في الصناعة.

وتركز هذه الطريقة على تحديد انواع سلوك العاملين في وظائف معينه وتدرج هذا السلوك ما بين مقبول بدرجة كبيرة او غير مرضٍ بدرجة كبيرة بتوزيع انماط السلوك في العمل على سبع او تسع درجات، ويتطلب تحديد انماط السلوك هذا الاعتماد على استقصاء الرؤساء، والاستناد الى ما قد يعتبرونه سلوكاً مقبولاً او غير مقبول، ثم توزيعه على نقاط هذا الميزان المتدرج من (1 الى 7 او 9) وهذه الطريقة في رأي البعض بعيدة عن طريقة الاداء بالاهداف لانها تهتم بالسلوك الذي تسبب في تحقق نتائج معينة وليس بالاداء الفعلي، وهل تحققت النتائج المرجوة ام لا ؟ كما انها لا تركز على صفات يصعب تحديد ماهيتها او حتى تقييمها الى جانب عدم امكانية تغييرها بالنسبة للشخص، بل إن اساس اعداد هذه الطريقة هو الجوانب السلوكية المتصلة بوظيفة معينه او مجموعة الوظائف القريبة من بعضها، فمثلاً للإشراف على رجال البيع في متجر اقسام يتناول الجوانب التالية: معالجة شكاوي العملاء، الالتزام بالمواعيد، طلب البضاعة، تنمية وسائل ترويج خاصة، تطبيق نظم الشركة، توصيل المعلومات المناسبة، تشخيص المشاكل (Tenth,2017).

بعد استعراض طرق تقييم الاداء يتبين بأن هناك من الطرق ما ركزت على قياس المتحقق من الاهداف دون النظر الى الصفات الشخصية والسلوكيات نهائياً على اعتبار ان المطلوب من الموظف هو اداء مجموعة من المهام بكفاءة وفاعلية بغض النظر عن سلوكه وصفاته الشخصية، والبعض الاخر من الطرق ربط انجاز المهام بكفاءة وفاعلية وجودة عالية بخصائص وصفات وسلوكيات الموظف على اعتبار انها الاساس وهي الطريق للوصول الى تحقيق وانجاز المهام بكفاءة وفاعلية، وعليه ويرى الباحث ان استخدام طريقة الادارة بالاهداف في تقييم اداء الموظفين

قد تكون هي الطريقة الافضل للمؤسسة وللموظف على حد سواء، حيث يكون هناك اتفاق ما بين الموظف ومسؤولة على شكل المخرج النهائي وحجمه وعلى مؤشرات الاداء وبالتالي تكون الصورة واضحة للطرفين، وهذه الطريقة اكثر مرونة بالتعامل مع التباين بالمهام الوظيفية لكل مسمى وظيفي مع ضرورة عدم اهمال الجانب السلوكي في اداء الموظفين.

7.2.2. عناصر تقييم الاداء الوظيفي:

هناك الكثير من عناصر تقييم الاداء التي ممكن ان تتوفر في الوظائف، ولكن هل هذه العناصر يجب ان تتوفر في كل الوظائف؟ واذا توفرت، هل يجب ان تمنح نفس الوزن في كل الوظائف؟، حيث يعتقد (علام، 2009) ان عنصر الكفاءة والجودة يجب ان يتوفر في كل الوظائف، وهو ما دعت له كل الاديان السماوية، فيقول الرسول (ص): "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملاً ان يتقنه"، وكذلك التعاون، حيث يقول الله في كتابة المجيد "وتعاونوا على البر والتقوى" وهناك العديد من العناصر الاخرى التي يختلف مقدار تطلبها بناءً على طبيعة الوظيفة مثل استغلال الموارد والتفاوض ومهارات العرض وتنمية المرؤوسين والابتكار وادارة التغيير، ومن هذه العناصر:

الرقم	عناصر التقييم	الرقم	عناصر التقييم	الرقم	عناصر التقييم
1	الانجاز والتحدي وتحقيق الاهداف	12	تحمل ضغط العمل	23	التفاوض
2	الابتكار	13	بناء الفريق	24	التوجيه
3	اتخاذ القرارات	14	التأثير	25	التحكم في الذات
4	الاتصال الفعال	15	تحفيز الاخرين	26	جودة العمل
5	الاحتراف في العمل	16	التخطيط الاستراتيجي	27	حل المشكلات
6	ادارة الذاكرة	17	ادارة الوقت	28	القدرة على اتخاذ قرارات
7	الانتباه للتفاصيل	18	التعاون وروح الفريق	29	الحزم
8	القدرات الجسمانية	19	المصدقية و الثبات	30	القدرة على الاقتناع
9	القدرات الفنية	20	المبادرة	31	الانضباط
10	المرونة	21	المظهر العام	32	القدرة على التعلم
11	القدرة على التكيف	22	القدرة على التعبير	33	القدرة على التحليل والتشخيص

وقد تختلف درجة الاحتياج الى هذه العناصر طبقاً لنوع الوظيفة، وقد تتداخل هذه الصفات والعناصر فيكون هناك عنصر شامل لعنصر اخر (علام، 2009).

وتختلف وجهات النظر في تحديد الصفات المطلوبة لكل وظيفة فقد ينظر البعض الى الاهداف التي تحققها الوظيفة، وينظر البعض الى كم وجودة العمل دون النظر الى بعض العناصر التي قد تكون وسائل الى تحقيق كم وجودة الانتاج، وقد تتطلب بعض الوظائف عنصراً معيناً مثل الحالة الصحية في حالة مدربي الالعاب الرياضية وحكامها وفي بعض الوظائف التي تتطلب حركة دائمة في

مواقع العمل، ويجب وضع مصفوفة تشمل الوظائف وهذه الصفات، بحيث تحدد هذه المصفوفة الصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف المشتركة في صفة واحده، وقد يصعب تطبيق هذا في الشركات الكبيرة التي تحتوي على مئات الوظائف، وفي هذه الحالة يتم عمل هذه المصفوفة بين الصفات ومجموعات الوظائف مثل مجموعة الوظائف الادارية، ومجموعة الوظائف الفنية....الخ، ويمكن بعد ذلك ان يطبق تقييم اداء قائم على العناصر المطلوبة لأداء كل وظيفة(علام، 2009).

إن العناصر المستخدمة في تقدير او تقييم اداء العامل متعددة ومتباينة، وقد تصل في حدها الأدنى الى خمسة، وقد تصل في حدها الأقصى الى خمسة وعشرين عنصراً، ويجري هذا التعداد والتباين في الدول عامة، وفي الدول المتقدمة على وجه الخصوص، كما ان هذا التعدد وهذا التباين في عناصر التقييم امر سائد وشائع في المنظمات العاملة في الدول الرأسمالية، والمقصود بالعناصر هو تلك التي تهدف الى تحقيق امرين:

- الكشف عن مدى مساهمة العامل في تحقيق اهداف المنظمة كما او كيفاً او الاثنين معاً.
- الكشف عن صفات العامل، واتجاهاته، وسلوكه وتصرفاته المتصلة بنشاطه الوظيفي والمرتبطة بأدائه للعمل ارتباطاً مباشراً (منصور، 1979).

اما عند كل من (النجار، 1992) و(راغب، 1992) فقد سميا عناصر تقييم الاداء بضوابط ، وقسماها الى قسمين:

- ضوابط التقييم الوصفي: يرمي التقييم الوصفي الى قياس مقدرة الافراد العاملين في مواقف محددة، وفي هذا المجال يمكن الاستعانة بالمؤشرات التي تعطي دلالة على مستوى اداء الفرد العامل وسنوردها - على سبيل المثال لا الحصر- فيما يلي:
1. معدلات الغياب والتأخر عن العمل كمعيار من المعايير الاسترشادية للكشف عن مدى مواظبة الفرد العامل على عمله.
 2. معدلات الشكاوي كمؤشر للحكم على مدى دقة العامل في ادائه لمتطلبات ومهام وظيفته على الوجه المطلوب.
 3. معدلات الاخطاء التي يرتكبها الفرد العامل كمقياس من المقاييس التي تساهم في تقييم الاداء الفردي.

ويلاحظ على المؤشرات السابقة المرتبطة بمجال التقييم الوصفي صلاحيتها في تكوين تصور موضوعي في مستوى اداء الفرد العامل من خلال مجموعة الاتجاهات السالفة الذكر التي تعطي اوصافاً ملموسة للأفراد محل التقييم.

• ضوابط التقييم الكمي: وتجدر الملاحظة ان تطبيق ضوابط التقييم الكمي غير صالحة التعميم لمختلف المجموعات الوظيفية التي تمارس أنشطة فنية و انتاجية وادارية، فإذا كان الافراد العاملين محل التقييم ضمن الفئات الوظيفية التابعة للمهن الانتاجية والفنية جاز استخدام هذه الضوابط. اما اذا تطرق الامر الى تناول المجموعات الوظيفية لافراد العاملين في الوظائف الادارية فيمكن اللجوء الى بعض المؤشرات التي تساهم في الاستدلال على مستوى ادائهم ومنها على سبيل المثال:

1. درجة ومستوى التعاون مع الاخرين.

2. الامانة.

3. مدى الانتظام في تنفيذ التعليمات والوامر الصادرة من الرؤساء.

4. مدى الثقة التي يحظى بها الفرد العامل من رؤسائه وزملائه في العمل.

والجدير بالملاحظة ان الصفات السابقة تأخذ الطابع غير الملموس، ومن ثم فإن نتائجها مشكوك في دقتها لارتباطها بالتقديرات الشخصية من جانب واضعيها والتي قد تقترن بعنصر التحيز (النجار، 1992) و (راغب، 1992).

وعند (عبد الحي، 2007) يقصد بمعايير تقييم الاداء تلك العناصر التي سوف تستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي امثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الاداء وهي:

1. معايير نواتج الاداء:

✓ كمية الاداء.

✓ جودة الاداء.

2. معايير سلوك الاداء:

✓ معالجة شكاوي العملاء.

✓ ادارة الاجتماعات.

✓ كتابة التقارير.

✓ المواظبة على العمل.

✓ التعاون مع الزملاء.

✓ قيادة المرؤوسين.

3. معايير صفات شخصية:

✓ المبادأة.

✓ الانتباه.

✓ دافعية عالية.

✓ الاتزان الانفعالي (عبد الحي، 2007).

وعند (Wayne, 2010) قسم معايير تقييم الاداء الى التالي:

✓ السمات: حيث يتم تقييم الموظفين على بعض السمات مثل (السلوك، المظهر، المبادرة، المرونة، القدرة على اتخاذ القرارات) ويعتبر تقييم السمات من اساسيات التقييم .
✓ السلوك: في حال ان عملية تقييم الاداء صعبة التحديد يتم قياس الاداء عن طريق السلوك او الكفايات، على سبيل المثال تقييم المدير عن طريق السلوك يكون مثلاً (اسلوب القيادة) لديه.

اما تقييم الموظفين او الفريق عن طريق السلوك يكون مثلاً من خلال (تطوير الاخرين، العمل بروح الفريق، التعاون، توجيه الموظفين).

1. الكفاية: النطاق المتعلق بمقدار المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التقنية، كذلك القدرة على توجيه العمل.

2. تحقيق الاهداف: وهو من اهم معايير تقييم الاداء حيث يتم التركيز على ما تحقق من اهداف متفق عليها بين الموظف و المسؤول المباشر (Wayne, 2010).

اما عند (طه، 2014) فقد تعامل مع مقاييس الاداء على انها عناصر العمل التي يراد تقييمها اثناء تقييم الاداء، والتي يجري على اساسها تحديد مستوى انجاز العمل الفعلي من قبل العاملين، وتعني بشكل عام تحليل الوظيفة من حيث بيان النشاطات والمسؤوليات التي يتوجب على العامل القيام بها والوقت المحدد لانجازها، كما يجب التركيز على معرفة العامل بهذه المقاييس بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه، وصنف مقاييس الاداء الى:

✓ مقاييس موضوعية للاداء: وهي مقاييس يمكن التحقق منها من خلال الاخرين.

✓ مقاييس ذاتية للاداء: وهي مقاييس لا يمكن التحقق منها من قبل الاخرين (طه، 2014).

بعد استعراض عناصر تقييم الاداء بمختلف وجهات نظر الكتاب يتبين بأن الكل اجمع مع بعض التباين على أن تقييم الاداء الوظيفي يكون من خلال عناصر تقيس مخرج وكمية العمل وجودته وعناصر تقيس سلوك الموظفين وعلاقاتهم مع غيرهم وعناصر تقيس الصفات الشخصية للموظفين والمهارات المتوفرة لديهم وكذلك ان العناصر المراد قياسها تختلف من وظيفة لأخرى باختلاف مهام تلك الوظائف وكذلك كان التوجه واضح باتجاه تبني عناصر موضوعية يمكن قياسها، حتى يكون هناك عدالة في تقييم الموظفين، وعليه يرى الباحث انه لا يوجد معيار محدد لعدد العناصر وانما يختلف عدد العناصر باختلاف مهام العمل كذلك تختلف الاهمية النسبية للعناصر باختلاف طبيعة العمل، والمهم ان تكون هذه العناصر كافية لقياس اداء الموظف بغض النظر عن عددها، فقد يكون زيادة عدد عناصر التقييم يعطي صورة اوضح عن المراد تقييم ادائه لكن السؤال المهم

هل من الممكن قياس هذه العناصر كمياً او نوعياً ولكن بطريقة تحقق العدالة للموظفين، فلا نستطيع ان نقول هذا عنصر مهم وهذا عنصر غير مهم فقد تكون الوظيفة قائمة على عنصر تقييم واحد اذا لم يتوفر هذا العنصر فباقي العناصر وان توفرت لن تكفي لقياس اداء الموظف.

8.2.2. مشاكل تقييم الاداء

على الرغم من تبني مفهوم تقييم الاداء في اغلب المنشآت وتطور اليات ونظم واساليب ونماذج تقييم الاداء إلا انه وحتى هذا الوقت ما زالت هناك مشاكل في عملية تقييم الاداء، ويرى (عبد الحى, 2007) انه يمكن تقسيم مشاكل تقييم الاداء الى قسمين هما:

أ- مشكلات انظمة التقييم: تعاني بعض المؤسسات والمنظمات في المجتمع من بعض المشكلات ترجع الى نظام تقييم الاداء ذاته، ومن اهم هذه المشكلات ما يلي:

- ✓ عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الاداء.
- ✓ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في اسلوب التقييم.
- ✓ عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول،....) في التمييز بين العاملين.
- ✓ عدم وضوح العلاقة بين ادارة الافراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ب- مشكلات المدراء القائمين بالتقييم: وتتخلص هذه المشكلات فيما يلي:

- ✓ ميل المدير الى التعميم، وهو ان يتأثر بصفة وحيدة في اداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الاداء او انه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل الى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
- ✓ عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة او التعاون قد تكون غامضة في معناها.
- ✓ عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسّم الى ممتاز جيد جداً وجيد ومتوسط ومقبول وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها، الامر قد يكون غير مفهوم او ان فهمة يختلف من مدير لآخر.
- ✓ التساهل او التشدد او التوسط، يميل بعض المدراء الى اعطاء تقييمات عالية، او تقديرات منخفضة، او تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.
- ✓ التحيز الشخصي، يميل بعض المدراء الى التحيز الى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، الجنس، التشابه في الصفات، الصداقة، الميل الشخصي للمرؤوسين (عبد الحى, 2007).

9.2.2. أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

- وبهذا الخصوص فقد أشار (Joan,2004) الى أن اخطاء تقييم الاداء تتمثل بالتالي:
- ✓ تأثير الهالة: يكون تقييم الموظف في عنصر معين ممتاز وبسبب تأثير الهالة يتم تقييم الموظف بالعناصر الاخرى بنفس المستوى واعلى مما يستحق .
 - ✓ النزعة المركزية: الميل نحو المتوسط في تقييم الاداء مما يجنب المدير المواجه مع الموظفين.
 - ✓ التقييم الصارم: يتم تقييم الموظف اقل من المعدل او العادي بحيث يكون المقيّم شديد وصارم بالتقييم.
 - ✓ ان يتأثر المقيّم بالانطباع الاولي لموظفة خلال عملية التقييم .
 - ✓ تأثير غير مباشر: بأن يؤثر معدل تقييم الاداء السابق على تقييم الاداء الحالي.
 - ✓ مشابه لشخصيتي: وذلك ان يمنح الموظف في تقييم الاداء اكثر مما يستحق وذلك كون شخصيته قريبة من شخصية المقيّم.
 - ✓ مختلف عن شخصيتي: وذلك ان يمنح الموظف اقل مما يستحق وذلك كون شخصيته مختلفة عن شخصية المقيّم (Joan,2004).

10.2.2. متطلبات مقاييس الاداء:

لكي تعطي المقاييس صورة واضحة عن اداء العاملين فإنها يجب ان تتصف بالخصائص التالية (طه،2014):

1. المعولية:- والتي تمثل مدى الاعتمادية وتتمثل بعنصرين وهما الثبات والاستقرار، فالثبات هو المدى الذي تخلو فيه المقاييس من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي ان الثبات ينصرف الى المقاييس وليس الى الاداء، لأن الاداء لا يتسم بالثبات، اما الاستقرار فإنه يعني ان استخدام اداة القياس عدة مرات يؤدي دائماً الى النتائج نفسها اذا بقيت خصائص الظروف ثابتة. وبالإضافة الى الثبات والاستقرار لتأكيد خاصية الثقة في المقاييس هو توفير الواقعية أي ان المقاييس ينبغي ان لا تذهب الى المفردات الفضفاضة ومنها على سبيل المثال الامانة والتي لا ينبغي ان تقل درجتها الممنوحة عن كامل الدرجة وبالتالي يجب عدم الابقاء على الموظف غير الامين في وظيفته وخصوصاً في القطاع المالي.
2. الصدق:- ان صدق المقاييس يعني ملاحظة اجراءات المقياس من حيث درجة قدرتها على قياس الشيء الذي يجب قياسه وان صدقية المقاييس اهم من الثقة بها لانه من الممكن ان تحصل على تقويم بدرجة عالية من الثقة الا ان اداة التقويم قد تكون خاطئة . فاذا كان التقويم غير معلق بالعمل فإنه يعد غير صادق .

3. الدقة:- ان القياس الدقيق يدل حتماً على ثبات وصدق القياس وتعد الدقة قضية اكثر بروزا في حالة المقاييس التقديرية للاداء منها في حالة المقاييس الموضوعية ويستطيع المرء ان يتصور مجموعة من تقديرات الاداء تكون ثابتة وصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب شدة او تساهل المقوم.

4. التمايز:- ان المقاييس الجيدة والدقيقة هي التي بإمكانها ان تكشف عن الفروق بين الافراد وان تميز بينهم بسبب مستوى الاداء والافقد المقياس مبرر وجوده .

5. السهولة:- ان البساطة والوضوح وعدم التعقيد تسهل تطبيق التقويم وتحد من ميل بعض المشرفين لاهمال التقويم او عدم منحه الاهمية التي يستحقها (طه،2014).

11.2.2. تجربة فلسطين في تقييم الاداء الوظيفي

دولة فلسطين وان كانت جديدة العهد الا انها انتهجت العمل بمفهوم تقييم الاداء الوظيفي منذ بداية نشأتها وذلك لمعرفة بمدى اهمية تطبيق تقييم الاداء على الموظفين وذلك من منطلق ان لكل مجتهداً نصيب"، ولمعرفتهم بأثر تقييم الاداء على مستوى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

1.11.2.2. الاطار القانوني:

حسب قانون الخدمة المدنية المادة (33) بند (1) "تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الاداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية واهدافها ونوعية الوظائف بها والاجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق النظم منها" والمادة (34) "تعد التقارير السنوية على النموذج المخصص لهذه الغاية وتدون فيها كفاءات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم، وتقدر كفاية اداء الموظف حسب الدرجات المدونة في النموذج، ويراعى في تقييم عمل الموظف انجازته لواجباته على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة، كماً ونوعاً وتقيم اساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته ويتخذ قراراته (قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 والمعدل لسنة 2005).

بمراجعة مواد قانون الخدمة المدنية سابقة الذكر يتضح بأن المشرع الفلسطيني اورد مجموعة من المحاور يتم تقييم الموظف بناءً عليها وهي:

✓ العمل والانتاجية.

✓ المواظبة.

✓ السلوك الشخصي.

✓ الصفات الذاتية.

وبالتالي هذه هي المحددات التي يجب ان يلتزم بها عند وضع نماذج تقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي في دولة فلسطين.

2.11.2.2. نبذة تاريخية حول تطور نماذج تقييم الاداء الوظيفي في فلسطين

كما ذكرنا سابقاً منذ بداية عمل السلطة الوطنية الفلسطينية تم الاهتمام بالعمل بمفهوم تقييم الاداء الوظيفي، فكان هناك نموذج تقييم اداء وظيفي مبنى على المحاور نفسها التي وردت في قانون الخدمة المدنية لاحقاً (العمل والإنتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، الصفات الذاتية)، ويتفرع من هذه المحاور او - العناصر الرئيسية - مجموعة من العناصر الفرعية، يتم من خلالها قياس المعارف والمهارات والقدرات والسلوك الشخصي والصفات الذاتية للموظفين، وكان هذا النموذج معتمد لكل الوظائف والمستويات الادارية بغض النظر عن طبيعة العمل وطبيعة المخرجات المتوقعة، ودون النظر الى ما تحتاجه هذه الوظائف من قدرات وامكانيات ومهارات.

وكانت الية التقييم تقتصر على تعبئة هذه النماذج في نهاية كل عام، بعد ذلك ولكثرة الانتقادات المقدمة على عملية تقييم الاداء الوظيفي من المقيم والمقيم على حدٍ سواء، بحيث فقد اهميته واصبح عبارة عن اجراء اداري روتيني ومتطلب قانوني يجب تأديته في نهاية كل عام، فقام ديوان الموظفين العام ومن خلال تشكيل لجان على مستوى الدوائر الحكومية بإعادة النظر في النموذج المستخدم في حينه، وكانت نتائج هذه اللجان ان تم استبدال النموذج المستخدم بخمس نماذج موزعة حسب الفئات الوظيفية، سنأتي على ذكرها لاحقاً.

3.11.2.2. نماذج تقييم الاداء الوظيفي المستخدمة حالياً لموظفي القطاع الحكومي

حالياً هناك خمسة نماذج لتقييم الاداء الوظيفي مستخدمة في تقييم موظفي القطاع الحكومي في دولة فلسطين، حيث وزعت هذه النماذج على الفئات الوظيفية، على النحو التالي:

- ✓ نموذج لموظفي الفئة العليا (الوكلاء، الوكلاء المساعدون، المدراء العامون،.....).
- ✓ نموذج لموظفي الفئة الاولى (المدراء، المستشارين،.....).
- ✓ نموذج لموظفي الفئة الثانية (وظائف تخصصية في المهن الطبية، الهندسية، الادارية، المالية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية،.....) ممن يحملون الشهادة الجامعية الاولى كحد ادنى.
- ✓ نموذج لموظفي الفئة الثالثة (الوظائف الفنية، الكتابية، اعمال السكرتارية، اعمال الطباعة وحفظ الوثائق،.....) ممن يحملون شهادة الدبلوم الاكاديمي او شهادة الثانوية العامة.

✓ نموذج لموظفي الفئتين الرابعة والخامسة (الوظائف الحرفية، الصيانة، الحركة والنقل، الورش الميكانيكية، ووظائف الخدمات والسعاه،.....).

حيث اعتمد في النماذج الخمسة اربعة عناصر رئيسية، واعطيت نفس الوزن في التقييم للخمسة نماذج وهي (قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 والمعدل لسنة 2005):.

✓ العمل و الانتاجية 40%

✓ المواظبة 20%

✓ السلوك الشخصي 20%

✓ الصفات الذاتية 20%

ومن كل عنصر رئيسي يتفرع عناصر فرعية، وكما هو واضح في النماذج فإن العناصر الفرعية تتشابه كثيراً بين النماذج الخمس المستخدمة، وكذلك اوزانها متقاربة من بعضها البعض، مع ان هذه النماذج الخمس مخصصه (لفئات) مستويات وظيفية وادارية مختلفة عن بعضها البعض، وبالتالي مستوى مهامها ومسؤولياتها يختلف، حتى انه في نفس الفئة الوظيفية تختلف الواجبات والمهام باختلاف المسميات الوظيفية، وكذلك حتى لو تشابهت عناصر التقييم بين الوظائف فإن الاهمية النسبية لهذه العناصر تختلف من مسمى وظيفي او مستوى الى اخر، فعلى سبيل المثال:

- هل درجة الدقة في العمل المطلوبة في وظيفة الطبيب هي بنفس درجة الدقة المطلوبة لوظيفة ادارية؟ علماً انها منحت نفس الاهمية النسبية في نموذج التقييم!

- هل درجة الاهتمام بالمظهر العام المطلوبة لوظيفة موظف علاقات عامة هي بنفس الدرجة المطلوبة لوظيفة فني الاشعة؟ وهي ايضاً منحت نفس الاهمية النسبية في نموذج التقييم!

- هل القدرة على تبادل المعرفة والمهارات المطلوبة لوظيفة مبرمج حاسوب هي بنفس الدرجة المطلوبة لوظيفة الحارس؟ وهي ايضاً منحت نفس الاهمية النسبية في نموذج التقييم، علماً انهما في فئتين وظيفيتين مختلفتين!

- هل هناك معايير واضحة لكيفية منح التقديرات للموظفين المراد تقييم ادائهم؟ بحيث تكون بشكل موضوعي غير قابل للاجتهد والتحيز من قبل من يقوم بعملية التقييم.

هناك وظائف جوهر العمل فيها قائم على مهارات معينة مثلاً، كالقدرة على الإقناع وبناء العلاقات وسرعة التفاعل لوظيفة موظف تسويق او السلوك الشخصي الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة لوظيفة امين مستودع او امين صندوق، وبالتالي النقص بهذه المهارات هو سبب كافي حتى يكون التقييم ضعيف، ولكن لوجود عناصر أخرى من الممكن جداً ان تعدل النتيجة بناءً على تقييم مهارات اخرى يتقنها الموظف، وبالتالي هي لا تعكس الكفاءة الحقيقيه للموظف، حيث أن عملية

التطوير التي قام بها ديوان الموظفين العام بالشراكة مع الدوائر الحكومية اقتصرت على تطوير النماذج فقط دون العمل على تطوير الية تضمن تحقيق العدالة للمقيمين، فبالرغم من وضع مؤشرات استرشادية لقياس عناصر التقييم في النماذج المقترحة الا ان عملية القياس تبقى نسبية تخضع لرغبة المسؤول المقيّم.

3.2. الدراسات السابقة:

1.3.2 الدراسات العربية

❖ دراسة فارسي (2015) بعنوان "تقييم أداء العاملين واثره على أداء المؤسسة" دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة.

وهدفت الدراسة الى التعرف على المفاهيم الاساسية لعملية تقييم الاداء العاملين والاليات المستخدمة في هذه العملية ومدى تأثيرها على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، وكانت اهم نتائج الدراسة:

1. العمال في المؤسسة ينظرون الى عملية تقييم الاداء كعملية مهمة ويشعرون بأهميتها ومقتنعون بتقييم ادائهم من طرف رئيسهم وان المؤسسة تهتم بعمالها من خلال الشكاوي المقدمة اليها النتائج عن عملية تقييم الاداء وانهم يستفيدون من عملية التقييم.
2. تقييم الاداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والتمثلة في نقص المعارف والمهارات فبعض العمال في هذه المؤسسة على علم بهذه العملية لانهم يخضعون لفترات تدريب.
3. المؤسسة تولي نوعا ما اهتماما بتطبيق ومتابعة هذه العملية، وان العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء ويفضلون معايير محددة لتقييمهم كمعايير النتائج والذكاء والانجاز والسلوك.
4. الهدف من تقييم الاداء هو الحصول على علاوات ومكافئات واختيار الاشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم الى تحقيق أداء فعال.

❖ دراسة الرشددي (2014) بعنوان اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

هدفت الدراسة الى اختبار اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت بأبعادها (المشاركة، الالتزام، الثقة بين الرئيس والمروؤوس، التغذية الراجع) وهدفت ايضا الى التعرف على مستوى تطبيق طريقة الادارة بالاهداف ومستوى أداء العاملين من وجه نظر المبحوثين، والتعرف على اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية وكذلك هدفت الى معرفة لاثار الثقة بين المقيم والعاملين في نجاح او فشل تطبيق نظام الادارة بالاهداف ومعرفة اثر المشاركة بين الرئيس (المقيم) والمروؤوسين في وضع اهداف العمل للعاملين، ومعرفة مدى تأثير التزام العاملين بتنفيذ اهداف العمل في ادائهم، وكانت اهم نتائج الدراسة:

1. ان ممارسة طريقة الادارة بالاهداف كأداة من ادوات التقييم على مدار العام واستخدام سجلات لتقييم الاداء يقلل من الاخطاء التي يقع فيها العاملون غالباً، ويمكن ترتيب الابعاد التي تقيس طريقة الادارة بالاهداف كأداة من ادوات تقييم الاداء تنازلياً بناء على المتوسطات الحسابية كما يلي (الالتزام بين العاملين في تحقيق الاهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، التغذية الراجعة من الرئيس الى المرؤوس واخيراً المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الاهداف).
2. اظهرت نتائج التحليل ان مستوى اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت من وجه نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.
3. اشارت نتائج التحليل الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لابعاد طريقة الادارة بالاهداف مجتمعة ومنفرده في اداء العاملين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت وان بعد التزام العاملين بتحقيق الاهداف هو اكثرها اسهاماً في تفسير قوة التأثير وبعد المشاركة في صياغة الاهداف بين العاملين و الرؤساء هو الاضعف في تفسير هذا التأثير.
4. وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
5. وجود اثر ذو دلالة احصائية للالتزام العاملين في تحقيق الاهداف في اداء العاملين.
6. اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة معنوية لاستخدام التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في طريقة الادارة بالاهداف في اداء الموظفين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
7. اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة معنوية لممارسة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين في الشركات التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

❖ **دراسة أبو رزق (2012) بعنوان:** "نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها.

- هدفت الدراسة الى التعرف على نظام تقييم اداء مديري المدارس الثانوية بوكالة الغوث الدولية بغزة وسبل تطويرها، وكانت اهم نتائج الدراسة:
1. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الاداء.
 2. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس ل نتائج تقييم الاداء.

❖ **دراسة القيسي (2010) بعنوان** "واقع تقييم الاداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مديرية الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تقييم الاداء في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني وقياس اثر عملية تحقيق الاداء في تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها وتحديد اهم المعوقات التي

- تواجهها، حيث تكون مجتمع البحث من (562) موظفا من موظفي مديريات الصحة في محافظتي الخليل وبيت لحم، وكانت اهم النتائج:
4. المعايير ينقصها الوضوح والواقعية وانه يجب ان يتم تحديدها بالاعتماد على الوصف الوظيفي.
 5. عدم مراعاة مواد قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المتعلقة بتقييم الاداء.
 6. استخدام اسلوب السرية بالتقييم تخلق عدم ثقة لدى الموظفين ولا تطمئنهم على جهودهم ويحد من دور التوجيه وتحسين الاداء ولا تعطي الموظف الفرصة لمراجعة تقييم ادائه.
 7. لا يوجد ثقة بنزاهة التعامل مع طلبات التظلم والاعتراض.
 8. عدم توفر عنصر الحياد الكامل بعملية تقييم الاداء وطغيان البعد الشخصي على عملية التقييم، بالاضافة الى التأثير بأخر عمل قام به المرؤوس بدل اللجوء الى سجلات الاداء.
 9. المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الاداء لا تقيس الاداء المطلوب وقد يعود ذلك الى عدم وضوح المؤشرات التي ستقيس الاداء المطلوب، كما انه لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي والتطورات الادارية.

- ❖ دراسة أبو حطب (2009) بعنوان " نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين، حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية".
- هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين في جمعية اصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الاداء، بالتعرف على افضل الطرق والوسائل المستخدمة في عملية التقييم واثرها على تحسين اداء العاملين، وكانت اهم النتائج:
- ✓ هناك علاقة بين فاعلية تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الاداء.
 - ✓ تبين الدراسة ان هناك خلال في وضع المعايير المستخدمة في تقييم الاداء في الجمعية مما يدل على ان المعايير غير واضحة ولا تمت بصلة للوصف الوظيفي.
 - ✓ لا يوجد فروقات باستجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.
 - ✓ عملية تقييم الاداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والرواتب والحوافز المعنوية.

❖ دراسة يخلف (2007) بعنوان "تحو تقييم فعال لاداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، حالة سونلغاز توزيع وسط - بليدة.

هدفت الدراسة الى التعرف على المفاهيم الاساسية لعملية تقييم اداء الافراد العاملين وتحديد الاسس التي تبني عليها نظم التقييم الفعاله والتعرف على انظمة التقييم المطبقة ومدى فعاليتها وتبني طرق موضوعية وفعالة في تقييم الاداء خاصه الاتجاهات الحديثة في هذا المجال، وكانت اهم نتائج الدراسة:

1. يمكن تحديد الاداء من خلال ثلاثة جوانب تتمثل في النتائج المتحصل عليها، السلوك الوظيفي والشخصية التي يتصف بها العامل اثناء تأديته لعمله.
2. ان التعددية في معايير التقييم تعطي بيانات اكثر وفره عن تلك التي يعطيها معيار واحد مما يسمح لنا بالتشخيص الدقيق لنقاط القوة والضعف في اداء العمال وان عدد عوامل التقييم ما بين 6 الى 10 تقدم نتائج سليمة.
3. ترتبط اخطاء عملية تقييم اداء العامل اساسا بأخطاء المشرفين على التقييم ثم الاخطاء المتعلقة بنظام التقييم والاستمارات المستعمله لاجل ذلك، اضافة الى الاخطاء المتعلقة بإدارة عملية التقييم من حيث اجراءاتها والمدة المحددة لها الى غير ذلك.
4. تميل الطرق الحديثة الى الموضوعية في وضع معايير تقييم الاداء وبذلك تقلل من التحيز والاطفاء الناجمة عن التحيز واللاموضوعية، وبالمقابل فإن استخدام المقاييس الموضوعية يركز انتباه المستخدمين على مخرجات محددة وقد يصرفهم عن الجوانب الأخرى في الاداء كالجودة، لذلك فإن التركيز على المخرجات قد يؤدي الى ارتفاع في مستويات الاداء وفق منظور واحد للاداء وهو المعيار الكمي.
5. ان استخدام اكثر من طريقة من طرق التقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب وضمان قدر من الموضوعية في التقييم. اضافة الى ان اختيار الطريقة المناسبة مبني على مدى توفر عوامل النجاح في طرق التقييم: الصدق، الثبات، القبول، التناسب، المرونة والحوار.

❖ دراسة سعاد (2007) بعنوان "تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة clp منطقة سطيف".

هدفت الدراسة الى تحليل نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية و التعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته، والتعرف على احدث الطرق المتبعة في تقييم الاداء، وكانت اهم النتائج:

1. المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية لأنها لا تعكس جوانب الاداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظراً لغياب الوصف الوظيفي، اضافة الى تركيزها على جوانب صعبة القياس كالعوامل المتعلقة بالشخصية والسلوك والتي يصعب الحكم عليها.
2. عدم تدريب المشرفين على عملية تقييم الاداء وبالتالي قلة كفاءة القائمين بالتقييم، وخضوع عملية التقييم لأهواء وذاتية المقيم.
3. وجود قطيعة بين الاهداف العامة للمؤسسة واهداف نظام التقييم.

❖ دراسة عواد (2005) بعنوان "تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

- هدفت الدراسة الى دراسة وتحليل نظام تقييم الاداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الاداء المطبقة في السلطة، وكانت المشكلة الرئيسية في الدراسة تكمن في معرفة مدى صلاحية اساليب تقييم الاداء لقياس الاداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، وكانت اهم نتائج الدراسة:
1. وجد ان الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة عدم ربطه ببطاقة الوصف الوظيفي.
 2. وجد ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الاشرافية لتطبيق نظام فعال.

❖ دراسة قرقش (2000) بعنوان "نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين".

هدفت الدراسة الى طرح نموذج لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، والتعرف على درجة موافقة المشرفين التربويين العاملين في ميدان التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لفلسطين على المعايير المقترحة للتقييم، وكانت اهم النتائج:

1. موافقة المستطلع اراءهم على نموذج تقييم اداء مقترح اخذ بالاعتبار المعايير التالية، مرتبة حسب الاهمية:

- معايير السمات الشخصية.
- معايير الاشراف والمتابعة.
- معايير الادارة المالية.
- معايير الاتصال.
- معايير تطوير المناهج.
- معايير التنظيم.
- معايير العلاقات العامة.

- معايير صنع القرارات.

- معيار التخطيط.

2. لا تختلف درجة موافقة المستطلع اراءهم على المعايير المقترحة لتقييم اداء مدراء المدارس الثانوية لأسباب تعزى لمتغيرات ديموغرافية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Amie Farrell,2013) بعنوان An investigation into performance Appraisal effectiveness from the perception of employees in an Irish Consumer services company.

قدم الى الكلية الوطنية في ايرلندا شهر سبتمبر 2013 هدفت الدراسة الى التحقق من فعالية تقييم الاداء من وجهة نظر الموظفين حيث اجريت الدراسة في احدى منظمات الخدمات الاستهلاكية في ايرلندا وتم استخدام الاستبانة وكان حجم العينة (72) موظفاً داخل الشركة وأوصت الدراسة بالتالي:-

1. زيادة مشاركة الموظف في نظام تقييم الاداء وذلك من خلال ان يقوم المدير والموظف بتحديد سبل تحسين الاداء ووضع خطة عمل متفق عليها.
2. ربط تقييم الاداء بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
3. يجب وضع معايير اداء تحقق عدد من الاهداف المهمة مثل العدل والثقة وتطوير الموظف والمشاركة.

❖ دراسة (Nkwane Jeremiah Paile,2012) بعنوان Staff perceptions of the Implementaion of a performance management and development system: Father smanliso mkhatswa case study

هدفت الدراسة الى فحص مدى قدرة ادارة الاداء على تعزيز اداء الموظفين في مؤسسة (فاذر) في جنوب افريقيا، تم اجراء مسح شامل لكل العاملين في المؤسسة من خلال استبانات شبه منظمة واجراء مقابلات وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات وهي:-

1. تدريب الموظفين على ادارة الاداء وخاصة المستوى الادنى من المساعدين العاملين على فترات متخلفة خلال فترة التقييم .
2. يجب على ادارة الموارد البشرية ان تلعب دور فعال في حل الخلافات الناشئة عن تقييم الاداء وذلك من خلال ترتيب لقاء بين الاطراف المعنية.

❖ دراسة (Dr. P. Q. Radebe,2015) بعنوان Managers' perceptions of the Local municipality of gauteng performance appraisal system in the Province in south africa

هدفت الدراسة الى تقييم تصورات المديرين لمدى تنفيذ تقييم الاداء بفاعلية في بلدية مقاطعة غوتنغ في جنوب افريقيا، وتم استخدام منهج البحث الاستقصائي وتم استخدام الاستبانة كاداة للدراسة ولخصت الدراسة الى نتائج اهمها:-

1. يعتقد المدراء ان نظام تقييم الاداء لم ينفذ بشكل فعال وذلك لعدم وجود معايير اداء واضحة.
2. لم يتم ربط تقييم الاداء بالاجور والترقيات.
3. لم يتوفر مناخ من التواصل المفتوح والثقة في تنفيذ تقييم الاداء.

❖ دراسة (Mohamad Fazly Bin Zainal Nurafiqah Bt Madon,2013) بعنوان A Study on which methods of performance appraisal is effective as a Motivator To increase the employee performance among lectures and staffs at Unisel shah alam

هدفت الدراسة الى فهم طرق تقييم الاداء الفعالة كحافز لزيادة اداء المحاضرين والموظفين في كلية Unesel shah alamk ، وكانت التوصيات على النحو التالي:-

1. على كل من المدراء والمرؤوسين ان يفهموا نظام التقييم.
2. البدء بالتخطيط الفعال للاداء.
3. يجب ان يكون هناك تدريب على نظام تقييم الاداء.

❖ دراسة (Nkwane Jeremiah Paile (2012) بعنوان Staff perception of the Implementaion of a performance management and development system:

.Father smangaliso mkhatswa case study

"نظرة الموظفين على تنفيذ نظام إدارة الأداء وتطويره: دراسة حالة الأب Smangliso mkhatshwa"، هدفت الدراسة الى فحص مدى قدرة ادارة الاداء على تعزيز اداء الموظفين في مؤسسة الاب Smangliso mkhatshwa في جنوب افريقيا، تم اجراء مسح شامل لجميع العاملين بالمؤسسة من خلال استبانات شبه منظمة ومن خلال اجراء المقابلات، وكانت اهم التوصيات:

- 1- تدريب الموظفين على ادارة الاداء وخاصة المستوى الادنى من المساعدين العاملين على فترات مختلفة خلال فترة التقييم.
- 2- يجب على ادارة الموارد البشرية ان تلعب دور فعال في حل الخلافات الناشئة عن تقييم الاداء وذلك من خلال ترتيب لقاء مع الاطراف المعنية.

3.3.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة حجم المشكلة في موضوع تقييم الاداء سواء في مدرسة او قطاع اداري حكومي او قطاع صناعي، فالكل يتحدث بهذه المشكلة وقد اجمعت هذه الدراسات سالفه الذكر على ان هناك خلل قائم حالياً في معايير التقييم المعمول بها يتجسد هذا الخلل في عدم استناد هذه المعايير الى عملية تحليل وظيفي وبالتالي الى بطاقات وصف وظيفي، كذلك يرى الاغلب ان نظام تقييم الاداء فقد الغرض منه وذلك لعدم ربط نتائجه بأي قرارات ادارية حوافز، زيادات وغيره، هناك ضعف عام لدى القائمين بالتقييم وقلة كفاءة وبالتالي خضوع عملية التقييم لأهواء المقيمين.

لا يختلف الباحث مع ما نتج من هذه الدراسات، فهو يتفق تماماً مع الباحثين فيما قدموه وفيما عرضه من مشاكل وقصور على مستوى المعايير وعدم موافقتها لبطاقة الوصف الوظيفي، وكذلك على مستوى القائمين بالتقييم، وعدم موضوعية اداة القياس، وهنا جاءت هذه الدراسة لتعزز ما سبق ذكره ولتسلط الضوء على المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء المستخدمة حالياً ولتؤكد على ضرورة انسجام عناصر تقييم الاداء مع بطاقات الوصف الوظيفي لكل مسمى وظيفي وكذلك على درجة الاهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، حيث ان هناك وظائف تعتمد اعتماداً كلياً على مهارة معينة لا تستقيم الوظيفة بدونها حتى وان كان شاغل هذه الوظيفة يمتلك الكثير من المهارات الاخرى، وبالتالي هنا يبرز دور الاهمية النسبية لعناصر تقييم الاداء.

وقد يكون مايميز هذه الدراسة انها الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع مؤشرات تقييم الاداء والتي تسعى لايجاد مؤشرات استرشادية لتقييم الاداء الوظيفي يتم من خلالها تحقيق العدالة للشخص المقيّم ادائهم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة واقع المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى واقع المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاص بها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء وصف الظاهرة او الحالة، كونه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع العام الحكومي الفلسطيني الفاعلة والبالغ عددهم عند تطبيق الدراسة (54) مديراً حسب إحصائيات ديوان الموظفين العام الفلسطيني (2018).

4.3 عينة الدراسة:

إستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للمجتمع السابق ذكره والبالغ (54) مفردة تم توزيعها على افراد المجتمع وتم استرداد (46) من الاستبانات الموزعة، وفيما يلي توضيح لخصائص المجتمع بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	69.6
أنثى	14	30.4
المجموع	46	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.1) ان ما نسبته 69.6% من افراد المجتمع هم من الذكور، وان ما نسبته 30.4% من افراد العينة هم من الاناث، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن هنالك زيادة طبيعية في نسبة عدد الموظفين من الذكور عن الاناث، حيث أن نسبة الاناث الاجمالية في قطاع الخدمة المدنية في فلسطين حسب احصائيات ديوان الموظفين العام ما يقارب 42.70% من مجموع الموظفين بينما تبلغ نسبة الذكور 57.30%، وبالتالي كان هنالك زيادة بعدد الذكور عن الاناث.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	8.7
30 الى اقل من 35 سنة	9	19.6
35 الى اقل من 40 سنة	10	21.7
40 سنة فأكثر	23	50.0
المجموع	46	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 50% من افراد المجتمع أعمارهم تزيد عن (40عام)، في حين أن ما نسبته 21.7% من افراد العينة أعمارهم ما بين(35-40 سنة)، وأن ما نسبته 19.6% أعمارهم (من 30 الى أقل من 35 سنة)، وأن ما نسبته 8.7% أعمارهم (أقل من 30سنة)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى غالبية هؤلاء المدراء والتي تزيد اعمارهم عن 40 سنة كان تعيينهم في بدايات إنشاء المؤسسات الحكومية، وقد استحقوا درجات مدراء عامون ومدراء للموارد البشرية مع مرور العامل الزمني، بالاضافة الى اجراء عملية التسكين على الهياكل التنظيمية وفق القانون الجديد للخدمة المدنية للعام 2005.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
71.7	33	بكالوريوس
28.3	13	اعلى من بكالوريوس
100.0	46	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 71.3% من افراد المجتمع يحملون درجة البكالوريوس، وأن ما نسبته 28.3% منهم يحملون درجات عليا، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن استحقاق مسمى مدير يتطلب أن يكون بالاصل ضمن الفئة الثانية وأن يكون حاصل على الدرجة العلمية الاولى بكالوريوس، لذلك نجد أن الغالبية العظمة منهم يحملون الدرجة العلمية بكالوريوس.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
28.3	13	من 5-أقل من 10سنوات
21.7	10	من 10-15سنة
50.0	23	15 سنة فأكثر
100.0	46	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 50% من أفراد المجتمع سنوات خبرتهم أكثر من (15 سنة)، وأن ما نسبته 28.3% سنوات خبرتهم ما بين (5-أقل من 10سنوات)، في حين أن ما نسبته 21.7% منهم سنوات خبرتهم ما بين(10-15سنة) وهذا يدل على التوزيع المنطقي في سنوات الخبرة للعاملين في قطاع الخدمة المدنية، ويعزو الباحث سبب ذلك الى العمر الوظيفي

للعاملين بالخدمة المدنية، بالإضافة الى ارتباط هذه المسميات بالمؤهل العلمي، والذي لم يكن موجود سابقاً، وبالتالي فإن استحقاق درجة المدير أصبحت مرتبطة بمعايير محددة صادرة عن ديوان الموظفين العام.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
21.7	10	الأولى
71.7	33	العليا
6.5	3	الثانية (مكلفين)
100.0	46	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته 71.7% من أفراد المجتمع من موظفي الفئة العليا، وأن ما نسبته 21.7% هم من موظفي الفئة الأولى، في حين أن ما نسبته 6.5% منهم من موظفي الفئة الثانية التخصصية، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين هم من فئة المدراء العامون ضمن الفئة العليا، وجزء من الفئة الأولى، وبعض المكلفين، ولعل ذلك يتربط بموضوع الخبرة حيث انه يقع على عاتق ادارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية جهد كبير ومعرفة بالقوانين والاجراءات الادارية، وبالتالي فإن هؤلاء المدراء يجب ان يكونوا متمرسين في هذا الجانب، ولديهم باع طويل.

5.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد (استبانته)، وطورها مستعينا بالأدبيات السابقة ومتبعاً الخطوات التالية:

- ✓ صمم الباحث نموذج الاستبانته على غرار استبانته علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- ✓ قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانته بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- ✓ الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهمة بالموارد البشرية، وتقييم الأداء الوظيفي.

✓ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم ل فقراتها بغية تعديلها.

✓ تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (54) فقرة فعيلة موزعة على اربعة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين، انظر- ملحق رقم (2)-، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يأتي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها، أصبحت الأداة مكونة من (54) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن

أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 6.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
.99	.28	.99	.1
.99	.29	1.00	.2
.99	.30	.99	.3
.99	.31	.99	.4
.97	.32	.99	.5
.84	.33	.99	.6
.99	.34	.99	.7
.98	.35	.99	.8
.99	.36	.99	.9
.99	.37	.98	.10
.99	.38	.99	.11
.99	.39	.99	.12
.99	.40	.98	.13
.99	.41	.99	.14
.99	.42	.99	.15
.90	.43	1.00	.16
.99	.44	.96	.17
.99	.45	.96	.18
.99	.46	.99	.19
.89	.47	.98	.20
.98	.48	.99	.21
.91	.49	.99	.22
.99	.50	1.00	.23
.99	.51	.99	.24
.99	.52	.99	.25
.99	.53	.99	.26
0.99	54.	.99	.27

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة

الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (54) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية للعناصر الرئيسية بعد هذه العملية (0.95)، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة ولللمجال الكلي:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال عنصر العمل والانتاجية	23	0.88
مجال عنصر المواظبة	11	0.79
مجال عنصر السلوك الشخصي	12	0.92
مجال عنصر الصفات الذاتية	8	0.79
المجال الكلي لتقييم الأداء	54	0.95

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.79-0.92) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.79-0.92) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

- قام الباحث بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:
- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
 - ✓ تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
 - ✓ جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام الباحث بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
 - ✓ بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (46) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل عناصر تقييم الاداء وهي:

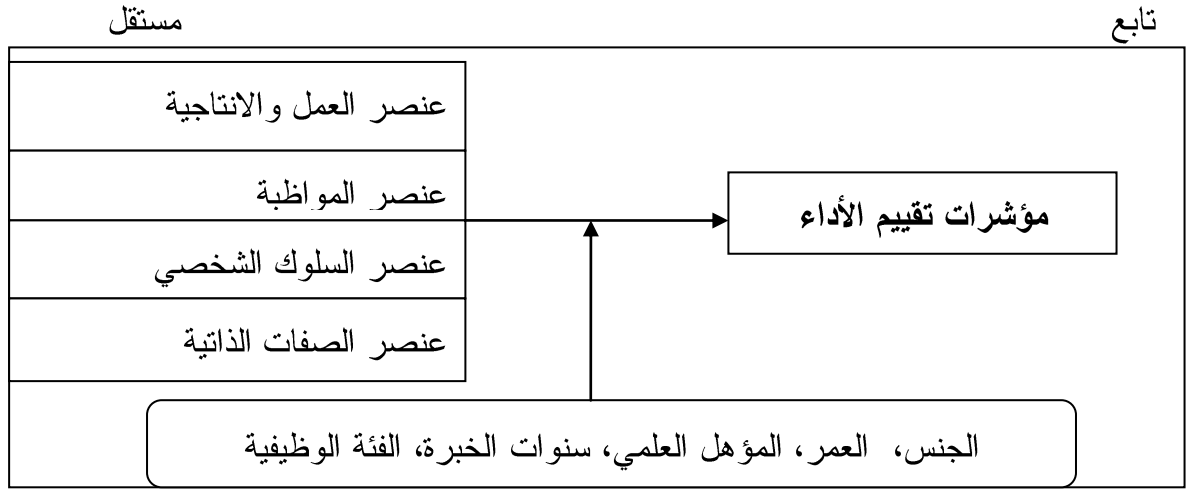
- ✓ عنصر العمل والانتاجية.
- ✓ مجال عنصر المواظبة.
- ✓ مجال عنصر السلوك الشخصي.
- ✓ مجال عنصر الصفات الذاتية.

2.7.3 المتغيرات التابعة: مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي.

3.7.3 المتغيرات الديمغرافية (الضابطة): تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- ✓ الجنس.
- ✓ العمر.
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ سنوات الخبرة.
- ✓ الفئة الوظيفية.

شكل رقم (1.3): يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



ضابط

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، الإجابة

موافق 4 درجات، الإجابة محايد درجتين، الإجابة غير موافق درجة واحدة، والإجابة غير موافق بشدة أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة فاعلية معايير تقييم الأداء، وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العنقري المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف على واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، وذلك من خلال قياس أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو

5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4: فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على قياس مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارة الموظف في اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية	1.91	.28	38.2%	بدرجة منخفضة
2.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارة الموظف في الاشراف على الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية	1.97	.39	39.5%	بدرجة منخفضة
3.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التحديث والتطوير	2.19	.54	43.9%	بدرجة منخفضة
4.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في الابتكار	1.82	.52	36.5%	بدرجة منخفضة
5.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التوجيه	2.15	.86	43.0%	بدرجة منخفضة
6.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في المتابعة	2.08	.75	41.7%	بدرجة منخفضة
7.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في حل المشاكل الادارية	2.21	.55	44.3%	بدرجة منخفضة
8.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة	2.19	.77	43.9%	بدرجة منخفضة

				على قياس مشاركة الموظف في اللجان وورش العمل	
9.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في ادارة الازمات	2.10	.64	42.1%	بدرجة منخفضة
10.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التنسيق	2.36	.90	47.3%	بدرجة منخفضة
11.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في توزيع العمل	2.39	.61	47.8%	بدرجة منخفضة
12.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اتخاذ القرارات	1.95	.75	39.1%	بدرجة منخفضة
13.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اعداد التقارير	2.30	.81	46%	بدرجة منخفضة
14.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اعداد الدراسات والابحاث	1.93	.99	38.6%	بدرجة منخفضة
15.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قيام الموظف بمتابعة تقييم اداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة	1.86	.88	37.3%	بدرجة منخفضة
16.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف	1.95	.75	39.1%	بدرجة منخفضة
17.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الامام الموظف بمهام ومسؤوليات الوظيفة	2.02	.71	40.4%	بدرجة منخفضة
18.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس سرعة الموظف في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه	2.58	1.04	51.7%	بدرجة منخفضة
19.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس دقة الموظف في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه	2.10	.90	42.1%	بدرجة منخفضة
20.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي	1.86	.80	37.3%	بدرجة منخفضة
21.	المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المعرفة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والادوات والمواد المستخدمة لانجاز العمل	2.23	.79	44.7%	بدرجة منخفضة
22.	العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي العمل و الانتاجية كافية لقياس هذا العنصر	2.00	.66	40%	بدرجة منخفضة
23.	اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي العمل و الانتاجية مناسبة لكل الوظائف	2.39	.97	47.8%	بدرجة منخفضة
	المتوسط العام	2.11	.40	42.3%	بدرجة منخفضة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (2.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارة الموظف في اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية قد بلغ (1.91) بمعدل نسبته المئوية (38.2%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارة الموظف في الاشراف على الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (1.97) بمعدل نسبته المئوية (39.5%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التحديث والتطوير فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.19) بمعدل نسبته المئوية (43.9%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في الابتكار، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (1.82) بمعدل نسبته المئوية (36.5%) وبدرجة تقدير منخفضة، كما أن الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التوجيه، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.15) بمعدل نسبته المئوية (43%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك نجد أن الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في المتابعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.08) بمعدل نسبته المئوية (41.7%) وبدرجة تقدير منخفضة.

ويستنتج الباحث من ذلك إلى أن هذه الفقرات التابعة لمحور العمل والانتاجية الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية جميعها جاءت بدرجة منخفضة، وهذا يدل وبالرجوع للدليل الاسترشادي أن هذه المواضيع الخاصة بمهارة الموظف في اعداد الخطط والاشراف عليها بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية والتحديث والتطوير والابتكار والتوجيه والمتابعة كلها وحسب رأي أفراد عينة الدراسة كانت منخفضة ولا ترتقي بالمستوى المطلوب، وعليه يرى الباحث بضرورة تعزيز وتطوير هذه المؤشرات وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق، حيث ان مستوى المهارات التي تتوفر لدى الافراد وخاصة السلوكية منها في كثير من الاحيان يصعب ملاحظتها وقياسها بمؤشرات كمية، وتحتاج الى وجود مؤشرات نوعية، كما أن وضع الخطط والاشراف عليها بشكل اساسي يجب ان تتوافق مع أهداف الدائرة الحكومية والخطة العامة لها بشكل أساسي، وعملية التقييم هنا قد تتأثر برأي ومزاج المسؤول المباشر، وعملية

التحديث والتطوير والابتكار في كثير من الاحيان تحتاج لوقت طويل لقياسها ولا تظهر خلال فترة قصيرة سنة مثلاً وهي بحاجة للملاحظة والمتابعة طيلة العام، مع وجود توثيق للاجراءات التطويرية في العمل ضمن سجلات خاصة بالاداء، كما وأن عملية المتابعة والتوجيه هي مهارة سلوكية تحتاج لمتابعة متواصلة طيلة العام من قبل المدير او المشرف ليستطيع الحصول على مؤشرات حقيقية قادر من خلالها قياس هذه المهارات والكفايات، ومن الصعب أن يتم وضع معيار حول هذه المواضيع تشترك فيه جميع الفئات الواردة بالقانون، نتيجة اختلاف عملها واختصاصها، وبالتالي يجب أن يرتبط التقييم بطبيعة العمل الفعلي وليس بالفئة الوظيفية. وتوافق ذلك مع ما جاء في دراسة القيسي 2010 حول أن المعايير ينقصها الوضوح والواقعية وانه يجب ان يتم تحديدها بالاعتماد على الوصف الوظيفي، وعدم توفر عنصر الحياد الكامل بعملية تقييم الاداء وطغيان البعد الشخصي على عملية التقييم، بالاضافة الى التأثير بأخر عمل قام به المرؤوس بدل اللجوء الى سجلات الاداء، وأن المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الاداء لا تقيس الاداء المطلوب وقد يعود ذلك الى عدم وضوح المؤشرات التي سنتقيس الاداء المطلوب، كما انه لا يتم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي والتطورات الادارية.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (2.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في حل المشاكل الادارية قد بلغ (2.21) بمعدل نسبته المئوية (44.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، أما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مشاركة الموظف في اللجان وورش العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.19) بمعدل نسبته المئوية (43.9%) وقد كانت درجة التقدير بدرجة منخفضة، كما ونجد أن الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في ادارة الازمات، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.10) بمعدل نسبته المئوية (42.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، كما ونجد أن الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التنسيق، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.36) بمعدل نسبته المئوية (47.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في توزيع العمل، فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.39) بمعدل نسبته المئوية (47.8%) وبدرجة تقدير منخفضة،

كما ونجد أن الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اتخاذ القرارات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (1.95) بمعدل نسبته المئوية (39.1%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وبناءً على ما ورد أعلاه يستنتج الباحث من إجمالي الاستجابات على هذه الفقرات التابعة لمحور العمل والانتاجية الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية بأن جميعها جاءت بدرجة منخفضة، وهذا يرجع حسب رأي الباحث بأن موضوع مهارة الموظف في حل المشكلات الادارية وترك عملية التقييم مرتبطة بتميزة او عالية او جيدة او لا تتوفر مقدره، قد تركت لتقدير المسؤول المباشر وإنطباعاته الشخصية، وتم اغفال المنهجية التي قد تتبعها المؤسسة في حل المشكلات، ومدى توفر الامكانيات المادية والفنية التي يمكن استخدامها في حل هذه المشكلات والتي في كثير من الاحيان لا تتوفر للموظف، بالاضافة الى أنه يجب الاخذ بعين الاعتبار توجهات الادارة العليا في حل المشكلات، كذلك عملية التقييم بالاستناد لعنصر التقييم الفرعي الخاص بمدى المشاركة في اللجان وورش العمل، حيث ان هذا العنصر يرتبط وبشكل مباشر لرغبة المدير ومدى ترشيحة للموظف للمشاركة بهذه اللجان وورش العمل، حيث انه قد يتوفر لديه الرغبة والتي يتم مواجهتها من قبل رغبات المدير المباشر الذي لا يقوم بترشيح الموظف، فكيف بهذه الحالة سيتم تقييم الموظف استناداً على هذا العنصر، كذلك ادارة الازمات المتوفرة في نموذج الفئة العليا والتي وحسب طبيعة عمل الموظف قد لا يواجهه أي منها خلال فترة التقييم، وعليه فليس من المنصف تقييمه على اساسها، كذلك عملية التنسيق وتوزيع العمل التي تتوفر ضمن المعايير الفرعية لنموذج الفئة العليا والاولى قد لا يحتاج المدير والمدير العام خلال فترة التقييم اجراء اي تنسيقات خارجية او داخلية، او انه لا يتوفر لديه في كثير من الادارات العامة والدوائر اي موظفين وبالتالي فانه لا يمارس عملية توزيع العمل، كونه يعمل بشكل منفرد بمركزه الوظيفي، واخيراً وعند النظر لعملية اتخاذ القرارات في الفئتين العليا و الاولى فإن هذه العملية هي عملية تكاملية مرتبطة بالسياسات العامة للمؤسسة، والتي لا يتسطيع تجاوزها، او ان مسؤوله المباشر لا يسمح له باتخاذ قرارات وينفرد بها هو، وتوافق ذلك مع ما جاء في دراسة أبو حطب 2009 حول أن هناك علاقة بين فاعلية تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الاداء، كما أن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة في تقييم الاداء، وأن المعايير غير واضحة ولا تمت بصلة للوصف الوظيفي، وأن عملية تقييم الاداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والرواتب والحوافز المعنوية.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (2.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اعداد التقارير قد بلغ (2.30) بمعدل نسبته المئوية (46%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك نجد أن الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في إعداد الدراسات والأبحاث، فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (1.93) بمعدل نسبته المئوية (38.6%) وبدرجة تقدير منخفضة، بالإضافة لذلك نجد أن الفقرة التي تشير إلى أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قيام الموظف بمتابعة تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة وبمتوسط حسابي قدره (1.86) بمعدل نسبته المئوية (37.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، كما ونجد أن الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف وبمتوسط حسابي قدره (1.95) بمعدل نسبته المئوية (39.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، أيضاً نجد أن الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف وبمتوسط حسابي قدره (2.02) بمعدل نسبته المئوية (40.4%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس سرعة الموظف في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه بمتوسط حسابي قدره (2.58) بمعدل نسبته المئوية (51.1%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وبناءً على ما ورد أعلاه يستنتج الباحث من إجمالي الاستجابات على هذه الفقرات التابعة لمحور العمل والإنتاجية الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية المندرجة في قانون الخدمة المدنية بأن جميعها جاءت بدرجة منخفضة، ولعل ذلك يعود وحسب رأي الباحث بأن موضوع عملية تقييم الاداء في هذه المحاور الفرعية وضمن مؤشراتها قد لا تأخذ بعين الاعتبار المشاكل الخاصة بعملية تقييم الاداء والمتعلقة بالنموذج نفسه أو بطبيعة العمل أو بالمقيم نفسه، حيث أن عملية التقييم بجميع تفاصيلها تركت لتقدير المسؤول المباشر عن عملية التقييم للموظفين، وفي بعض الاحيان يحكمها الميول الشخصي للمقيم وتحيزه ورغبته بتعميم النتائج لجميع الموظفين دون الاخذ بعين الاعتبار خصوصية بعض الوظائف، بالإضافة إلى أن بعض المقيمين ليس لديهم العلم الكافي بعملية التقييم ويميلون إلى التساهل أو التشدد في أغلب الاحيان دون النظر إلى الجانب الموضوعي

لعملية التقييم، وبالتالي فإن بعض عناصر التقييم ترتبط بمؤشرات نوعية وليست كمية وبالتالي فإنه من الصعب قياسها دون وجود مؤشرات حقيقية يمكن الاستناد عليها، فعملية اعداد التقارير قد تتطلب لبعض الوظائف وليست مرتبطة بالوظائف الأخرى والمهارة في اعدادها هي نسبية وحسب فهم الموظف لطبيعة عمله، كذلك اعداد الدراسات والابحاث فعلى الرغم من وجودها ضمن عناصر التقييم فإنه قد لا يطلب من الموظف اعدادها وبالتالي ليس بالامكان التقييم على اساسها، واما بخصوص المهارة بتنفيذ الاعمال فلكل موظف طريقته واسلوبه بتنفيذ الاعمال بشرط الالتزام بتعليمات واجراءات العمل الرسمية، وسرعة قيام الموظف بتنفيذ الاعمال وإلمامه بمهام وظيفته فهذه بحاجة لمتابعة دورية مستمرة وضمن اجراءات ملاحظة مباشرة من المقيم وهي بحاجة لوقت كبيرة ووجود مؤشرات نوعية خاصة بها، وهذا يتوافق مع ما جاء في دراسة يخلف 2007 حول أنه يمكن تحديد الاداء من خلال ثلاثة جوانب تتمثل في النتائج المتحصل عليها، السلوك الوظيفي والشخصية التي يتصف بها العامل اثناء تأديته لعمله، وأن التعددية في معايير التقييم تعطي بيانات اكثر وفرة عن تلك التي يعطيها معيار واحد، وترتبط اخطاء عملية تقييم اداء العامل اساسا بأخطاء المشرفين على التقييم ثم الاخطاء المتعلقة بنظام التقييم والاستمارات المستعملة، وإن استخدام اكثر من طريقة من طرق التقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب وضمان قدر من الموضوعية في التقييم.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (2.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس دقة الموظف في تنفيذ الاعمال الموكلة إليه قد بلغ (2.10) بمعدل نسبته المئوية (42.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك نجد أن الفقرة الخاصة بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي قد بلغ (1.86) بمعدل نسبته المئوية (37.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، كما ونجد أن الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المعرفة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والادوات المستخدمة لانجاز العمل قد بلغ (2.23) بمعدل نسبته المئوية (44.7%) وبدرجة تقدير منخفضة، أيضاً نجد أن الفقرة التي تنص على أن العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي العمل و الإنتاجية كافية لقياس هذا العنصر قد بلغ (2.00) بمعدل نسبته المئوية (40%) وبدرجة تقدير منخفضة، وأن الفقرة التي تنص بأن اوزان العناصر

الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي العمل والانتاجية مناسبة لكل الوظائف، قد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.39) بمعدل نسبته المئوية (47.8%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وبناءً على ما ورد أعلاه يستنتج الباحث من إجمالي الاستجابات الخاصة بالمدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني، على هذه الفقرات التابعة لمحور العمل والانتاجية، الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية المندرجة في قانون الخدمة المدنية، بأن جميعها جاءت بدرجة منخفضة، ولعل ذلك يعود وحسب رأي الباحث بأن هذه المؤشرات الخاصة بالعناصر الفرعية والتي ترتبط بالفئات من الثانية فما دون، والتي تخص دقة الموظف في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه والتمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي والمعرفة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والادوات المستخدمة لانجاز العمل حيث ان هذه العناصر الفرعية لا يوجد لها مؤشرات استرشادية واضحة بالدليل، ومن الصعب الحكم على قياسها كونها ترتبط بمؤشرات نوعية، يصعب قياسها، وبعضها يرتبط بوظائف محددة دون غيرها بنفس الفئة، وبالتالي فإن عملية التقييم بها تعود الى رغبة المسؤول المباشر والتي يشوبها الكثير من الخطأ، وعليه كان لازماً العمل على تغيير هذه المؤشرات بمؤشرات واقعية كمية يسهل قياسها ومتابعتها، ولا تعتمد على جانب التخمين فقط، وبالعموم فانه يمكن القول بان هذه العناصر ليست كافية وغير مناسبة بمجملها لقياس عنصر العمل والانتاجية، ويجب على المسؤولين في ديوان الموظفين العام العمل على اعادة مراجعتها وبحثها مع مختصين في الجانب السيكولوجي والاداري والاقتصادي واعادة وضع معايير اكثر وضوحاً وارتباطاً بهذه الفئات، وهذا يتوافق مع ما جاء في دراسة سعاد 2007 حول أن المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية لأنها لا تعكس جوانب الاداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظراً لغياب الوصف الوظيفي، اضافة الى تركيزها على جوانب صعبة القياس كالعوامل المتعلقة بالشخصية والسلوك والتي يصعب الحكم عليها، بالاضافة الى عدم تدريب المشرفين علي عملية تقييم الاداء وبالتالي قلة كفاءة القائمين بالتقييم، وخضوع عملية التقييم لأهواء وذاتية المقيم.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (2.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والانتاجية، أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.11) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.40)، بمعدل نسبته المئوية (42.3%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يدركون

الاشكاليات الموجودة بهذه المؤشرات الاسترشادية الموضوعية لنماذج التقييم، والتي يجب العمل على اعادة دراستها ووضع مؤشرات كمية قابلة للقياس وتعديل المؤشرات النوعية والتي تخضع لمعايير شخصية اكثر من كونها مهنية، وترتبط برغبات وقناعات المدير المباشر، والتي يشوبها في كثير من الاحيان تحيز كبير، وتحتاج لوقت كبير من أجل القدرة على قياسها، والتي لا يمكن ملاحظتها خلال فترة التقييم سنة، وبالتالي فإن عملية التعديل على هذه المؤشرات من شأنها المساعدة في الحد من مشكلات هذه النماذج والعمل على ايجاد معايير دقيقة لعملية التقييم وقادرة على التعبير عن الاداء بطريقة كمية وصولاً الى جودة هذا الاداء، وتوفير تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، مع درجات قياس قادرة على تمييز هذا الاداء، وصولاً الى انجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وتوافق ذلك مع ما جاء في دراسة عواد 2005 حول أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة عدم ربطه ببطاقة الوصف الوظيفي، وأن هنالك ضعف عام في النظام وعدم الالتزام من قبل الجهات الاشرافية لتطبيق نظام فعال.

2.2.4 فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة؟". من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على قياس مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس محافظة الموظف على اوقات العمل.	2.34	.92	46.9%	درجة منخفضة
2.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في ادارة الوقت.	2.21	.89	44.3%	درجة منخفضة
3.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في انجاز ما يطلب بالوقت	2.65	1.01	53.0%	درجة متوسطة

				المحدد.	
4.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس ادارة الاجتماعات بطريقة فعالة.	2.39	.71	47.8%	بدرجة منخفضة
5.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تحمل الموظف للمسؤولية والمهام الموكلة اليه.	1.95	.55	39.1%	بدرجة منخفضة
6.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس متابعة تنفيذ الموظف للمسؤوليات والمهام الموكلة اليه.	1.95	.75	39.1%	بدرجة منخفضة
7.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس متابعة الموظف لما يستجد في مجال العمل.	2.21	1.15	44.3%	بدرجة منخفضة
8.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس اكتساب الموظف لمهارات ومعارف جديدة.	2.26	.92	45.2%	بدرجة منخفضة
9.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير اجراءات العمل	1.89	.79	37.8%	بدرجة منخفضة
10.	العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي المواظبة كافية لقياس هذا العنصر	2.13	.80	42.6%	بدرجة منخفضة
11.	اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي المواظبة مناسبة لكل الوظائف	2.21	.48	44.2%	بدرجة منخفضة
	المتوسط العام	1.89	.79	37.8%	بدرجة منخفضة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (3.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس محافظة الموظف على أوقات العمل قد بلغ (2.34) بمعدل نسبته المئوية نسبته (46.9%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في إدارة الوقت فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.21) بمعدل نسبته المئوية (44.3%) وبدرجة

تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في إنجاز ما يطلب بالوقت المحدد فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.65) بمعدل نسبته المئوية (53%) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس إدارة الاجتماعات بطريقة سليمة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.39) بمعدل نسبته المئوية (47.8%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وبناءً على ما تقدم يستنتج الباحث من ذلك إلى أن هذه الفقرات التابعة لمحور المواظبة الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية أغلبها جاءت بدرجة منخفضة وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يشير وبعد بالرجوع لنماذج تقييم الاداء وللدليل الاسترشادي نجدها معايير فرعية لهذا المحور وجدت بنماذج تقييم الاداء مثل قدره على ادارة الاجتماعات بطريقة فعالة، وقدرة الموظف على المحافظة على أوقات العمل، ويستنتج الباحث من ذلك ان هذه المؤشرات جميعها وجدت بالدليل الاسترشادي، وعليه وبعد التمعن بهذه المؤشرات نجد أنه من الصعوبة بمكان أن يتم قياسها بشكل واضح وسليم ففي كثير من الاحيان لا يتوفر لدى الموظف أي أعمال يقوم بها خلال اليوم فكيف سيتم تقييم الموظف على انه يحافظ على أوقات العمل وما هي المؤشرات التي يمكن استخدامها بذلك، كما أن عملية ادارة الوقت هي عملية فنية تعتمد على المهارات الشخصية للموظف والتي ترتبط بتحديد الاولويات في العمل وهذا يتطلب من المدير المتابعة المباشرة للموظف لمعرفة خطة العمل الخاصة به وكيف سيقوم بتقسيم وقته خلال اليوم بما يتناسب مع حجم العمل، وفي الواقع العملي هذا غير مطبق بالقطاع الحكومي، وتعتمد عملية التقييم في هذه الحالة على التقدير والانطباع الشخصي للمسؤول المباشر بشكل غير مهني، دون الاستناد الى أي مؤشرات كمية واضحة، كذلك انجاز العمل بالوقت المحدد فهذا المؤشر حصل على درجة متوسطة من التقدير، كون هذا المؤشر وبالنسبة للمدير المباشر يمكنه قياس قدرة الموظف على ما يكلف به من مهام بشكل مباشر ويستطيع على اساسه المدير تدوين ملاحظته عن نتيجة أعمال الموظف، أما المؤشر الخاص بادارة الاجتماعات بطريقة فعالة، هذا مؤشر يعتمد على مؤشرات غير كمية نوعية ومن الصعب قياس الفعالية، حيث أن هنالك العديد من الاجتماعات الفنية التي يتم عقدها والتي من الممكن أن لا تتمخض عن أي نتائج، نتيجة عدم اكتمال النصاب او وجود موانع في الاجتماع تحد من قدرة المدير من الخروج من هذا الاجتماع باي نتيجة، مع العلم انه قد يتم بحث مواضيع مهمة داخل الاجتماع سيتم الاعتماد عليها في الاجتماعات اللاحقة للخروج بنتائج جيدة، وعليه يرى الباحث باهمية ان يتم النظر بهذا المؤشرات وإظهارها بطريقة يمكن قياسها بطريقة كمية، والحد من تدخلات ومزاجية المسؤول المباشر في عملية التقييم، وهذا يتوافق مع

دراسة الرشيدى 2014 حول ان استخدام سجلات لتقييم الاداء يقلل من الاخطاء التي يقع فيها العاملون غالباً، ودراسة القيسي 2010 حول أن المعايير ينقصها الوضوح والواقعية وانه يجب ان يتم تحديدها بالاعتماد على الوصف الوظيفي، وعدم توفر عنصر الحياد الكامل بعملية تقييم الاداء وطغيان البعد الشخصي على عملية التقييم، وأن المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الاداء لا تقيس الاداء المطلوب وقد يعود ذلك الى عدم وضوح المؤشرات التي ستقيس الاداء المطلوب، كما انه لا يتم تحديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي.

يتبين لنا من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (3.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تحمل الموظف للمسؤولية والمهام الموكلة اليه قد بلغ (1.95) بمعدل نسبته المئوية (39.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس متابعة تنفيذ الموظف للمسؤوليات والمهام الموكلة إليه فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (1.95) بمعدل نسبته المئوية (39.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس متابعة الموظف لما يستجد في مجال العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.21) بمعدل نسبته المئوية (44.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس اكتساب الموظف لمهارات ومعارف جديدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.26) بمعدل نسبته المئوية (45.2%) وبدرجة تقدير منخفضة.

يلاحظ الباحث إلى أن هذه الفقرات التابعة لمحور المواظبة الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية جميعها جاءت بدرجة منخفضة، وقد تبين أن هذه العناصر الفرعية الخاصة بتحمل الموظف للمسؤولية والمهام الموكلة إليه ومتابعة تنفيذها، ومتابعة ما يستجد في بيئة العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة كلها معايير فرعية ضمن عنصر المواظبة لم تتوفر لها أي مؤشرات واضحة ودقيقة للقياس، وبالتالي يمكن للباحث الجزم بأن هذه العناصر الفرعية يتم تقييمها بناءً على الخبرة الشخصية للمسؤول المباشر والتي قد تتأثر بالعديد من المتغيرات التي تؤثر على عملية تقييم الاداء كالانطباق الشخصي وتأثير الموقف الاخير او تأثير الهالة وميل المسؤول الى تعميم نتائج التقييم وهذا يتنافى مع مبدأ عدالة التقييم التي يجب ان يحترمها المقيم، كما ان هذه العناصر يتم تقييمها بدون وجود أي مؤشرات واضحة سواء اكانت

كمية او نوعية، لذا يرى الباحث من الاهمية أن يتم وضع مؤشرات واضحة لهذه العناصر بحيث يتم تقييمها بطريقة عادلة وواضحة ولا لبس فيها، الامر الذي يعزز سلوك الموظفين بالدائرة الحكومية ويحفزهم على أداء اعمالهم بطريقة مهنية نتيجة ادراكهم بأن جهودهم سيتم تقديرها، الامر الذي يحسن من بيئة العمل ويدفع الموظفين نحو بذل مزيد من الجهود التطويرية التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة الحكومية، وهذا يتوافق مع دراسة سعاد 2007 حول أن المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية لأنها لا تعكس جوانب الاداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظراً لغياب الوصف الوظيفي، اضافة الى تركيزها على جوانب صعبة القياس كالعوامل المتعلقة بالشخصية والسلوك والتي يصعب الحكم عليها، بالاضافة الى عدم تدريب المشرفين علي عملية تقييم الاداء وبالتالي قلة كفاءة القائمين بالتقييم، وخضوع عملية التقييم لأهواء وذاتية المقيم.

نلاحظ من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (3.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير اجراءات العمل قد بلغ (1.89) بمعدل نسبته المئوية (37.8%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة التي تنص على أن العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي المواظبة كافية لقياس هذا العنصر فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.13) بمعدل نسبته المئوية (42.6%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي المواظبة مناسبة لكل الوظائف فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.21) بمعدل نسبته المئوية (44.3%) وبدرجة تقدير منخفضة.

ويستنتج الباحث بأن هذه الفقرات التابعة لمحور المواظبة الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية جميعها جاءت بدرجة منخفضة، وهذا يدل وبالرجوع للدليل الاسترشادي أن هذه العناصر الفرعية قد خلى الدليل الاسترشادي لوجود أي مؤشرات واضحة خاصة بها، الامر الذي سيترك المجال للمسؤول المباشر أن يتحكم بنتائج التقييم ويقوم بها بطريقة غير موضوعية يشوبها عدم العدالة في التقييم، وتأثير الانطباعات الشخصية الغير مهنية في هذه العملية، الامر الذي سينتج عنه ردود فعل سلبية لدى الموظفين، قد يؤدي الى احباطهم وتدني مستوى الدافعية لديهم في العمل نتيجة أن جهودهم غير مقدرة، وتقييم ادائهم مبنى على اسس غير

موضوعية، حيث أن الموظف قد يقدم العديد من المبادرات الابداعية والمقترحات التطويرية التي تساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة، ولكن قد لا تلقى ترحيب من المسؤول المباشر وتبقى فقط حبر على ورق، الامر الذي يعزز مستوى الاحباط العام لدى الموظفين، وتأثيره بالنتيجة النهائية على دافعيتهم للعمل، وبالتالي فإن المطلوب توفير مؤشرات حقيقية كمية ونوعية قادرة على قياس الاداء العام للموظفين بطريقة مهنية، وهذا يتوافق مع ما جاء بدراسة أبو حطب 2009 حول أن هناك علاقة بين فاعلية تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقييم، مهنية نظام التقييم، مستوى الاداء، وأن عملية تقييم الاداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والرواتب والحوافز المعنوية.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (3.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة، أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (1.89) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.79)، وبنسبة (37.8%)، وعليه يستتج الباحث من ذلك أن افراد عينة الدراسة لديهم ادراك لمدى القصور الكبير بالمؤشرات الموضوعية لعملية التقييم، والتي لا ترتبط بمعايير تقييم مهنية ولا بمؤشرات كمية ونوعية يمكن من خلالها قياس مستوى الاداء الفعلي للموظفين، الامر الذي سيؤدي الى وجود خلل بنتائج تقييم الاداء وارتباطها بشكل أساسي ومباشر برغبات وقناعات المسؤول المباشر، مع وجود العديد من المؤشرات السلبية الخاصة بذلك كالانطباع الشخصي وتأثير الاحداث الاخيرة وتعميم نتائج التقييم وتأثير المصالح في هذه العملية، الامر الذي سيؤثر وبشكل مباشر على النتيجة النهائية لتقييمات الاداء ويخرجها بنتائج غير عادلة، وبالتالي احباط الموظفين من هذه العملية وتدني مستويات انتاجهم، الامر الذي سيؤثر بالنتيجة النهائية على اداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية للمواطن الفلسطيني، ويتوافق ذلك مع دراسة عواد 2005 حول أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول نظام تقييم الاداء، وأن هنالك ضعف عام في النظام، وكذلك دراسة أبو حطب 2009 حول أن هناك علاقة بين فاعلية تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم.

3.2.4 فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على قياس مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارات الاتصال	2.17	.67	43.4%	درجة منخفضة
2.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس عمل الموظف بمبدأ المشاركة	2.30	.81	46%	درجة منخفضة
3.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس العمل بروح الفريق	2.10	.82	42.1%	درجة منخفضة
4.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الحفاظ على الممتلكات والاموال العامة	2.02	.88	40.4%	درجة منخفضة
5.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قدرة الموظف على ابراز الافكار المفيدة	2.17	.67	43.4%	درجة منخفضة
6.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قدرة الموظف على مناقشة الافكار المفيدة مع الاخرين	2.00	.96	40%	درجة منخفضة
7.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مستوى التفاني والانتماء	2.08	.83	41.7%	درجة منخفضة
8.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	2.21	.89	44.3%	درجة منخفضة
9.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس استعداد الموظف التام لتنفيذ التعليمات	2.54	.88	50.8%	درجة منخفضة

10.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس التزام الموظف بالتعليمات	2.45	.80	49.1%	درجة منخفضة
11.	العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي السلوك الشخصي كافيّة لقياس هذا العنصر	1.82	.73	36.5%	درجة منخفضة
12.	اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي السلوك الشخصي مناسبة لكل الوظائف	2.00	.63	40%	درجة منخفضة
	المتوسط العام	2.15	.60	43.1%	درجة منخفضة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتضح لنا من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (4.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارات الاتصال قد بلغ (2.17) وما نسبته (43.4%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس عمل الموظف بمبدأ المشاركة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.30) وبنسبة (46%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس العمل بروح الفريق فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.10) وبنسبة (42.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الحفاظ على الممتلكات والاموال العامة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.02) وبنسبة (40.4%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قدرة الموظف على ابراز الافكار المفيدة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.17) وبنسبة (43.4%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قدرة الموظف على مناقشة الافكار المفيدة مع الاخرين فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.00) وبنسبة (40%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وعليه يستنتج الباحث مما تقدم أن هذه الفقرات التابعة لمحور السلوك الشخصي الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية جميعها جاءت بدرجة منخفضة، وأن هذه

المؤشرات الخاصة بالعناصر الفرعية لعنصر السلوك الشخصي بحاجة لتعزيز وفق مؤشرات كمية ونوعية واضحة تحقق العدالة في التقييم وتتجنب تأثيرات تقييم الانطباع والرغبة الشخصية للمسؤول المباشر، كون أن المؤشر الخاص بمهارات الاتصال هو بالاساس مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وخطوط الاتصال والتواصل التي يحكمها هذا الهيكل والتسلسل الاداري، وهذا يرتبط بالسلوك الانساني الذي يصعب قياسه ويحتاج لمتابعة مستمرة من قبل المسؤول المباشر طوال فترة التقييم، كما أن المؤشر الخاص بعنصر عمل الموظف بدأ المشاركة بروح الفريق، فإنه قد يكون لدى الموظف القدرة على ذلك ولكن يتأثر ذلك بنمط القيادة السائد بالمؤسسة واحتكار اتخاذ القرار بيد المسؤول المباشر او الادارة العليا ووجود نزعة للعمل الفردي، الامر الذي ينتج عنه عدم موضوعية في التقييم على الرغم من استعداد الموظف لممارسة ذلك، اما عنصر الحفاظ على الممتلكات والاموال العامة فهذا مؤشر نوعي يصعب قياسه بشكل مباشر كونه يرتبط بمدى الانتماء الشخصي للمؤسسة والتزام الموظف باخلاقيات الوظيفة العامة والتزامه بالقوانين السائدة، وكل هذه امور بحاجة لمتابعة مستمرة ووجود مؤشرات كمية متطورة لتسهيل عملية قياسها، كذلك قدرة الموظف على ابراز الافكار المفيدة ومناقشتها مع الاخرين، فقد يتوفر لدى الموظف القدرة على ذلك ولكن يتصادم بنمط التفكير البيروقراطي السائد في أغلب المؤسسات الحكومية وعدم تقبل هذه الافكار وتقديم الفرصة للموظف بنقاشها مع الاخرين، وبالتالي فإن هذا المؤشر يتأثر بشكل مباشر برغبة وقناعة المسؤول المباشر ورغباته الشخصية، ومدى تقبله للأخر، الامر الذي يؤدي بالنهاية الى أن تكون عملية التقييم غير مهنية وتتأثر بشكل مباشر برغبات وقناعات المسؤول وانطباعاته الشخصية وتأثير الموقف الاخير بعملية التقييم، الامر الذي يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ويعمل على ايجاد بيئة غير حاضنة لهم في المؤسسة ويقلل الانتماء الذي ينعكس على مستوى الاداء والفاعلية في اداء الاعمال، والتي تؤثر على تحقيق أهداف وغايات وجود المؤسسات الحكومية، لذا فمن المهم العمل على تطوير هذه العناصر وربطها بمؤشرات قياس حقيقية قادرة على التحقق الفعلي من سلوك الموظفين، ويتفق ذلك مع دراسة فارسي 2015 حول أن تقييم الاداء له دور كبير في تحسين اداء العاملين، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وأن الموظفون يفضلون معايير محددة لتقييمهم، ويتطلع الموظفون من نتائج تقييم الاداء الحصول على علاوات ومكافئات واختيار الاشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم الى تحقيق اداء فعال، ودراسة الرشيدى 2014 حول ان استخدام سجلات لتقييم الاداء يقلل من الاخطاء.

يتضح لنا من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (4.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني

الخاصة بعنصر السلوك الشخصي، أن الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مستوى التفاني والانتماء قد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.087) وما نسبته (41.7%) وبدرجة تقدير منخفضة، أما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.21) وبنسبة (44.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس استعداد الموظف التام لتنفيذ التعليمات فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.54) وبنسبة (50.8%) وبدرجة تقدير منخفضة، أما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس التزام الموظف بالتعليمات فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.45) وبنسبة (49.1%) وبدرجة تقدير منخفضة، أما الفقرة الخاصة بأن العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي السلوك الشخصي كافية لقياس هذا العنصر فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (1.82) وبنسبة (36.5%) وبدرجة تقدير منخفضة، أما الفقرة الخاصة بأن اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي السلوك الشخصي مناسبة لكل الوظائف فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.00) وبنسبة (40%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وبناءً على ما تقدم يستنتج الباحث من ذلك إلى أن هذه الفقرات التابعة لمحور السلوك الشخصي الواردة بنماذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية، أغلبها جاءت بدرجة منخفضة، حيث أن قياس مستوى التفاني والانتماء وحسن التصرف والتعامل مع الاطراف ذات العلاقة، ومدى توفر الاستعداد والالتزام لدى الموظف في تنفيذ التعليمات، بحاجة لتطوير مؤشراتها حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة والذين أكدوا على ان فعالية هذه المؤشرات كانت بدرجة منخفضة، وبالتالي يرى الباحث أن عملية قياس هذه العناصر ضمن هذه المؤشرات ستؤدي حتماً للوصول الى نتائج غير حقيقية عن مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية كونها غير مرتبطة بمؤشرات كمية، واغلبها تحتاج الى مؤشرات نوعية ومتابعة كبيرة من المسؤول المباشر، وجعله يتفرغ بشكل دائم من اجل متابعة هذه المؤشرات ورصدها، وبالواقع الفعلي تقييم الموظفين على هذه العناصر يستند بشكل رئيسي على الانطباع الشخصي للمسؤول ومدى قناعته بشخصية الموظف وفهمه لها، وبالتالي تأثر عملية التقييم بعدم دقة هذه المعايير وقدرتها على التعبير عن الاداء، وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في اسلوب التقييم، الامر الذي سيدفع المسؤول الى تعميم النتائج وتقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة، وميله الى عدم الدقة من خلال التساهل او التشدد او التوسط بعملية التقييم، وكذلك امكانية تحيزه الشخصي لبعض

المرووسين، ويتوافق ذلك مع دراسة سعاد 2007 حول أن المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية لأنها لا تعكس جوانب الاداء المطلوب توفره في كل وظيفة، اضافة الى تركيزها على جوانب صعبة القياس كالعوامل المتعلقة بالشخصية والسلوك والتي يصعب الحكم عليها، وعدم تدريب المشرفين علي عملية تقييم الاداء وبالتالي خضوع عملية التقييم لأهواء وذاتية المقيم.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على عنصر السلوك الشخصي، أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.15) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.60)، وبنسبة (43.1%)، وعليه يستنتج الباحث من ذلك أن افراد عينة الدراسة لديهم ادراك ومستوى معرفة كبير حول عدم فاعلية المؤشرات الخاصة بعنصر السلوك الشخصي، ورغبتهم بأن يتم تعديلها من أجل الوصول الى قياس حقيقي وفعلي وعادل للسلوك الشخصي للعاملين في المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين، حيث ان هذه العناصر بحاجة لوجود مؤشرات كمية ونوعية قادرة على قياس هذا العنصر بشكل واقعي، بعيداً عن اي تأثيرات لرغبات وتحيزات المسؤول المباشر في عملية التقييم، وبما يضمن ربط هذه المعايير بعناصر بطاقة الوصف الوظيفي، وبما يضمن أن تكون هذه العملية ذات طابع مهني وتحقق النتيجة المرغوب منها في الوصول الى مستوى الاداء الفعلي للعاملين، وتقديم الحوافز والعقوبات بناءً على نتائج التقييم، وصولاً لتحديد جوانب القوة والضعف في اداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية بكفاءة وفاعلية وبما يخدم المؤسسات الحكومية ويساعدها على ايجاد كادر وظيفي مهني متطور قادر على المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، وصولاً لتقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة القيسي 2010 حول أن المعايير ينقصها الوضوح والواقعية، وعدم توفر عنصر الحياد الكامل بعملية تقييم الاداء، وأن المعايير التي يتضمنها نموذج تقييم الاداء لا تقيس الاداء المطلوب، وعدم وضوح المؤشرات المستخدمة بالقياس.

4.2.4 فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على قياس مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تقبل الموظف للتوجيهات	2.50	.65	50%	بدرجة منخفضة
2.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس استعداد الموظف لتنفيذ التوجيهات	2.36	.74	47.3%	بدرجة منخفضة
3.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الاهتمام بالمظهر العام	2.78	1.17	55.6%	بدرجة متوسطة
4.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس نقل وتبادل المعرفة	2.02	.61	40.4%	بدرجة منخفضة
5.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الحرص على امتلاك مهارات ومعارف جديدة	2.34	.76	46.9%	بدرجة منخفضة
6.	المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تحمل ضغط العمل	2.04	.69	40.8%	بدرجة منخفضة
7.	العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي الصفات الذاتية كافية لقياس هذا العنصر	2.02	.71	40.4%	بدرجة منخفضة
8.	اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي الصفات الذاتية مناسبة لكل الوظائف	1.73	.85	34.7%	بدرجة منخفضة
	المتوسط العام	2.22	.51	44.5%	بدرجة منخفضة

أقصى درجة للاستجابة هي (5) درجات.

يتضح لنا من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (5.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تقبل الموظف للتوجيهات قد بلغ (2.50) وما نسبته (50.4%) وبدرجة تقدير منخفضة، أما الفقرة التي تنص على أن

المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس استعداد الموظف لتنفيذ التوجيهات فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.36) وبنسبة (47.3%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الاهتمام بالمظهر العام فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.78) وبنسبة (55.6%) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة الخاصة بالمؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس نقل الخبرة وتبادل المعرفة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.02) وبنسبة (40.4%) وبدرجة تقدير منخفضة.

وعليه يستنتج الباحث مما تقدم أن هذه الفقرات التابعة لمحور الصفات الذاتية الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية جاء أغلبها بدرجة منخفضة وفقرة واحدة بدرجة متوسطة، حيث أن المؤشر الخاص بقدرة الموظف على تقبل التوجيهات واستعداده لتنفيذها هي عملية سلوكية يجب أن يتم ربطها بمؤشرات كمية واضحة من أجل تسهيل قياسها وعدم تركها لرغبات وقناعات المسؤول المباشر والذي في أغلب الاحيان يسعى لتعميم النتائج في مثل هذه الحالات، ونجد كذلك المؤشر الخاص بقياس الاهتمام بالمظهر العام فهو وحسب استجابات الباحثين اشاروا بإمكانية قياسه ولكن بدرجة متوسطة حيث ان الاهتمام بالمظهر العام هو من أساسيات اخلاق الوظيفة العامة والتي يجب على الموظف الاهتمام بمظهره واحترام مركزه الوظيفي، اما مؤشر نقل الخبرة وتبادل المعرفة فهذا المؤشر له علاقة بنمط القيادة ومدى دعم المسؤول المباشر للموظفين وتشجيعهم على تبادل هذه المعارف وتوفير وقت لهم من أجل تدريب العاملين ونقل خبره لهم، وبالتالي فإن لأفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم صلاحية المؤشرات الاسترشادية في قياس العناصر الفرعية لنماذج تقييم الاداء، كونها لا تقدم مقاييس واضحة لقياس هذه العناصر، وهي بحاجة لتعزيز في وضع مؤشرات كمية او نوعية تكون سهلة القياس، وتبتعد عن تأثير مزاجية المقيم، وترتبط بسجلات للأداء وبطاقة الوصف الوظيفي بشكل واضح، ويؤكد افراد العينة على وجود خلل قائم حالياً في معايير ومؤشرات التقييم المعمول بها حالياً، كونها لا تستند لعملية تحليل وظيفي واضحة، وبالتالي فإن نظام تقييم الاداء فقد الغرض منه، نتيجة عدم ربط نتائجه بأي قرارات ادارية حوافز او برامج تدريبية، او زيادة على الراتب، بالاضافة الى ضعف عام لدى القائمين بالتقييم وقلة كفاءتهم وبالتالي خضوع عملية التقييم لأهوائهم الشخصية، وهذا يتفق مع دراسة سعاد 2007 حول أن المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية الكافية لأنها لا تعكس جوانب الاداء المطلوب توفره في كل وظيفة، نظراً لغياب الوصف الوظيفي، اضافة الى تركيزها على جوانب صعبة القياس كالعوامل المتعلقة بالشخصية والسلوك والتي يصعب الحكم عليها، بالاضافة الى عدم تدريب المشرفين علي عملية تقييم الاداء وبالتالي قلة كفاءة القائمين بالتقييم،

وخضوع عملية التقييم لأهواء وذاتية المقيم، وكذلك دراسة عواد 2005 حول أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة عدم ربطه ببطاقة الوصف الوظيفي، وأن هنالك ضعف عام في النظام وعدم الالتزام من قبل الجهات الاشرافية لتطبيق نظام فعال.

ويتبين لنا من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على فقرات هذا المحور الواردة في الجدول رقم (5.4) والمتعلقة بفاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية، أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة التي تنص أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الحرص على امتلاك مهارات ومعارف جيدة قد بلغ (2.34) وما نسبته (46.9%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة التي تنص على أن المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تحمل ضغط العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.04) وبنسبة (40.8%) وبدرجة تقدير منخفضة، كذلك الفقرة التي تنص بأن العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي الصفات الذاتية كافية لقياس هذا العنصر فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (2.02) وبنسبة (40.4%) وبدرجة تقدير منخفضة، اما الفقرة الخاصة باوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي الصفات الذاتية مناسبة لكل الوظائف فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (1.73) وبنسبة (34.7%) وبدرجة تقدير منخفضة.

كما يستنتج الباحث مما تقدم أن هذه الفقرات التابعة لمحور الصفات الذاتية الواردة بنموذج تقييم الاداء للفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية جميعها جاءت بدرجة منخفضة، حيث أن المؤشر الخاص بحرص الموظف على امتلاك مهارات جديدة هو مؤشر يصعب قياسه نتيجة انه قد يتوفر الحرص لدى الموظف ولكن ظروف العمل ونمط القيادة السائد قد يحد من امكانية سعي الموظف لامتلاك مثل هذه المعارف، وبالإضافة الى انه لا تسمح له الفرصة في المشاركة في الدورات وورشات العمل نتيجة عدم ترشيح مسؤوله المباشر له، وعليه فان هنالك صعوبة لقياس هذا العنصر من خلال هذا المؤشر، كذلك المؤشر الخاص بتحمل ضغط العمل هذا المؤشر يجب ان يتم ربطه مع بطاقة الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات الخاصة بالموظف، وبالتالي يتم قياس ضغط العمل بناء على ذلك، ويجب أن تكون هنالك مؤشرات كمية واضحة لهذا العنصر، كما ويؤكد أفراد عينة الدراسة على أن هنالك حاجة لتطوير العناصر الفرعية كونها غير كافية لقياس هذا العنصر، وان يتم تطوير الاوزان الموضوعية لقياس هذا العنصر وجعلها مرتبطة بمؤشرات كمية واضحة يمكن قياسها، وهم يؤكدون بعدم صلاحية المؤشرات الاسترشادية في قياس العناصر الفرعية، وأهمية تعزيزها من خلال وضع مؤشرات كمية ونوعية واضحة تسهل عملية القياس،

وتحد من المؤثرات الشخصية المتعلقة بالمقيم، والذي من شأنه تحسب درجة الرضا الوظيفي، وتطوير العمل المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة فارسي 2015 حول أن تقييم الاداء له دور كبير في تحسين اداء العاملين، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وأن الموظفون يفضلون معايير محددة لتقييمهم ويتطلعون من نتائج تقييم الاداء الحصول على علاوات ومكافآت واختيار الاشخاص المؤهلين للترقية مما يدفعهم الى تحقيق اداء فعال، كذلك دراسة الرشيدى 2014 حول ان استخدام سجلات لتقييم الاداء يقلل من الاخطاء في عملية التقييم.

يتضح من إجابات المبحوثين من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني على عنصر الصفات الذاتية، أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.22) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.51)، وبنسبة (44.5%)، وعليه يستجج الباحث من ذلك أن افراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم صلاحية هذه المؤشرات الاسترشادية والاوزان في قياس العناصر الفرعية لنماذج تقييم الاداء، وهي بحاجة لايجاد مؤشرات كمية ونوعية تكون واضحة سهلة القياس، وأن يتم ربطها بسجلات للأداء وبطاقة الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات الوظيفية بشكل دقيق، وان تكون نتائج تقييم الاداء لها دور مباشر في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم الحوافز التشجيعية للموظفين، الامر الذي يعزز ثقة الموظفين بعدالة نظام تقييم الاداء الوظيفي المستخدم في المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين، وعمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويجاد جو ايجابي في بيئة العمل، يساهم في تحقيق الاهداف الوظيفية للعاملين والمؤسسة، وصولاً لتقديم خدمات نوعية ذات كفاءة وفاعلية، واتفق ذلك مع دراسة القيسي 2010 حول أن المعايير ينقصها الوضوح والواقعية وانه يجب ان يتم تحديدها بالاعتماد على الوصف الوظيفي، وعدم توفر عنصر الحياد الكامل بعملية تقييم الاداء وطغيان البعد الشخصي عليها، وعدم وضوح المؤشرات التي ستقيس الاداء، وعدم تجديد معايير التقييم بما يتناسب مع الوصف الوظيفي، كذلك دراسة أبو حطب 2009 حول أن هناك علاقة بين فاعلية تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، اساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الاداء، كما أن هنالك خلل في وضع المعايير المستخدمة في تقييم الاداء، وأن المعايير غير واضحة ولا تمت بصلة للوصف الوظيفي، وأن عملية تقييم الاداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والرواتب والحوافز المعنوية.

6.2.4. مجالات الدراسة ومجالها الكلي

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة لمجال الدراسة ومجالها الكلي.

الدرجة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	مجال عنصر العمل والانتاجية	2.11	.40	42.32%	بدرجة منخفضة
2	مجال عنصر المواظبة	2.21	.48	44.26%	بدرجة منخفضة
3	مجال عنصر السلوك الشخصي	2.15	.60	43.18%	بدرجة منخفضة
4	مجال عنصر الصفات الذاتية	2.22	.51	44.56%	بدرجة منخفضة
	الدرجة الكلية	2.17	.46	43.58%	بدرجة منخفضة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن الدرجة الكلية لفعالية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني قد كان المتوسط الحسابي له (2.17)، وبدرجة تقدير منخفضة وبلغ الانحراف المعياري له (0.46) وبنسبة (43.58%)، اما المجال الخاص بعنصر العمل والانتاجية قد كان المتوسط الحسابي له (2.11)، وبدرجة تقدير منخفضة وبلغ الانحراف المعياري له (0.40) وبنسبة (42.32%)، اما المجال الخاص بعنصر المواظبة قد كان المتوسط الحسابي له (2.21)، وبدرجة تقدير منخفضة وبلغ الانحراف المعياري له (0.48) وبنسبة (44.26%)، اما المجال الخاص بعنصر السلوك الشخصي قد كان المتوسط الحسابي له (2.15)، وبدرجة تقدير منخفضة وبلغ الانحراف المعياري له (0.60) وبنسبة (43.18%)، اما المجال الخاص بعنصر الصفات الذاتية قد كان المتوسط الحسابي له (2.22)، وبدرجة تقدير منخفضة وبلغ الانحراف المعياري له (0.51) وبنسبة (44.56%)، حيث أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية والمكلفون في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني، يؤكّدون على أن ضرورة تعديل المؤشرات الاسترشادية الخاصة بنماذج تقييم الاداء لجميع العناصر الرئيسية والفرعية، كون هذه المؤشرات لا ترتبط بسجلات خاصة بالاداء ولا بمقاييس واضحة كمية او نوعية، كما ان ارتباطها بعملية التحليل الوظيفي وبطاقات الوصف الوظيفي كانت ضعيفة، وتعتمد بشكل كبير على التقدير الشخصي للمسؤول المباشر، وبالتالي فإن نظام تقييم الاداء المعمول به حالياً بدولة فلسطين بحاجة للتطوير والتعزيز بشكل يحقق العدالة والرضا للموظفين، وأن يتم ربط مخرجاته بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم الحوافز للسلوك المتميز، والذي سيؤدي بالنتيجة النهائية الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين مستوى انتاجيتهم، والتي تؤثر بالمحصلة النهائية على تقديم خدمات نوعية متميزة .

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 ملخص النتائج

1. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجال الدرجة الكلية لفعالية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني (2.17)، وبدرجة تقدير منخفضة وبلغ الانحراف المعياري له (0.46) ونسبة (43.58%)،
2. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين تجاه فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية، (2.11) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.40)، ونسبة (42.3%).
3. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين تجاه فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبة (1.89) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.79)، ونسبة (37.8%).
4. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين تجاه فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي (2.15) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.60)، ونسبة (43.1%).
5. بلغ قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين تجاه فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية (2.22) وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.51)، ونسبة (44.5%).

2.5 الاستنتاجات

1. فاعلية المؤشرات الاسترشادية الخاصة بتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني والمتعلقة بعنصر العمل والإنتاجية كانت جميعها بدرجة منخفضة، نتيجة العديد من الاشكاليات الموجودة بها والتي أثرت سلباً على رأي أفراد عينة الدراسة، الامر الذي يستدعي العمل وبشكل مباشر من قبل ديوان الموظفين العام والمؤسسات الحكومية الشريكة على اتخاذ اجراءات فورية تصحيحية لتعديل وتطوير هذه المؤشرات بما يتناسب مع المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظفين ضمن الفئات الوظيفية وبما يتناسب مع بطاقة الوصف الوظيفي، وربط العمل بسجلات الاداء، والعمل على توفير مؤشرات كمية ونوعية قادرة على قياس الاداء الفعلي وتحد من الانطباعات الشخصية للمسؤل المباشر، وتجعل عملية التقييم اكثر عدالة ومهنية، من خلال توفير معايير دقيقة لعملية التقييم وقادرة على التعبير عن الاداء بطريقة كمية وصولاً الى جودة هذا الاداء، وتوفير تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، مع درجات قياس قادرة على تمييز هذا الاداء، وصولاً الى انجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

2. فاعلية المؤشرات الاسترشادية الخاصة بتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني والمتعلقة بعنصر المواظبة، غالبيتها كانت بدرجة منخفضة، نتيجة ما لمسهُ أفراد عينة الدراسة من القصور الكبير بهذه المؤشرات خلال عملية التقييم وعدم ربطها بسجلات الدوام الرسمي، كونها لا ترتبط بمعايير تقييم مهنية ولا بمؤشرات كمية ونوعية يمكن من خلالها قياس مستوى الاداء الفعلي للموظفين، وتأثرها بشكل مباشر بالانطباعات الشخصية ورغبات وقناعات المقيم، الامر الذي يؤدي في كثير من الاحيان الى تعميم نتائج التقييم بطريقة غير عادلة، الامر الذي سيؤدي الى تدني الروح المعنوية للعاملين وانخفاض مستويات انتاجهم، وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية للمواطن الفلسطيني.

3. فاعلية المؤشرات الاسترشادية المتعلقة بعنصر السلوك الشخصي جميعها جاءت بدرجة تقدير منخفضة، وبالتالي فإنه من المهم العمل على تعديلها من أجل الوصول الى قياس حقيقي وفعلي وعادل للسلوك الشخصي للعاملين في المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين، وايجاد مؤشرات قادرة على قياس هذا العنصر بشكل واقعي ومهني، بعيداً عن اي تأثيرات شخصية في عملية التقييم، وبما يضمن ربط هذه المعايير بطاقة الوصف الوظيفي وسجلات الاداء والانجاز العام، وبما يحقق التكامل ما بين نتائج التقييم وبعض القرارات الادارية المتعلقة بالموظف كالتحفيز او منحة دورات تدريبية، وبما يخدم المؤسسات الحكومية ويساعدها على ايجاد كادر وظيفي مهني متطور قادر على المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة ورؤيتها ورسالتها، وصولاً لتقديم أفضل نوعية من الخدمات الحكومية.

4. فاعلية المؤشرات الاسترشادية الخاصة بتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني والمتعلقة بعنصر الصفات الذاتية، غالبيتها كانت بدرجة منخفضة، نتيجة عدم صلاحية هذه المؤشرات الاسترشادية والاوزان في قياس العناصر الفرعية لنماذج تقييم الاداء، حيث انها بحاجة لتوفير مؤشرات كمية ونوعية تكون واضحة سهلة القياس والعمل على تطويرها وربطها بسجلات للأداء وبطاقة الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات الوظيفية بشكل دقيق، الامر الذي يعزز ثقة الموظفين بعدالة نظام تقييم الاداء الوظيفي المستخدم في المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين، وبالتالي العمل على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويجاد جو ايجابي في بيئة العمل، يساهم في تحقيق الاهداف الوظيفية للعاملين والمؤسسة، وصولاً لتقديم خدمات نوعية ذات كفاءة وفاعلية.

3.5. آفاق مقترحات تطوير المؤشرات الاسترشادية الاتسب لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني.

من خلال المقابلات التي اجراها الباحث مع مجموعة من المختصين والمهتمين في موضوع تقييم الاداء الوظيفي، حول واقع تقييم الاداء الوظيفي وواقع المؤشرات الاسترشادية المستخدمة في تقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، اكدت المقابلات على استجابة عينة الدراسة حول ان عناصر تقييم الاداء غير كافية واوزان هذه العناصر لا تتناسب مع كل الوظائف، فمن خلال المقابلة التي اجريت مع أ. جهاد حمدان - رئيس ديوان الموظفين العام سابقاً - بتاريخ 2018/4/2. اكد فيها على ان المتبع حالياً في تقييم اداء الموظفين الحكوميين لا يحقق الغرض من تقييم الاداء واكد على ضرورة وضع معايير واضحة وقابلة للقياس لتحقيق العدالة في تقييم اداء الموظفين وكذلك اكد على ضرورة تحديد المهام والمسؤوليات للموظف قبل القيام بعملية تقييمه كما اشار الى انه ليس مقبول ان يكون هناك نموذج تقييم واحد لاكثر من وظيفة طالما ان هناك تباين في مهام العمل والواجبات لهذه الوظائف، وفيما يتعلق باوزان العناصر اكد على انه يجب ان تتناسب اوزان العناصر مع طبيعة الوظيفة، وبسؤاله حول مقترحات تعديل للمؤشرات الاسترشادية المستخدمة لقياس عناصر التقييم رأى أ. جهاد حمدان انه من الممكن استخدام مؤشرات كمية لقياس مهارة الموظف في التحديث والتطوير والابتكار تعتمد على ما تم ابتكاره او تحديثه وتطويره في اساليب العمل وانعكس ايجابا على سير العمل، وفي ما يتعلق بعنصر التزام الموظف باوقات العمل يرى انه بالامكان اعتماد مؤشر كمي بالرجوع الى سجل دوام الموظف واحتساب ايام التغيب عن العمل والتأخير الصباحي والتقييم بناءً عليه، وفيما يتعلق بعنصر الاهتمام بالمظهر العام يرى أ. جهاد حمدان بما انه لا يوجد زي رسمي موحد لموظفي القطاع الحكومي للموظف ان يرتدي ما شاء طالما ان ما يرتديه لا يتعارض مع قيم وعادات المجتمع وثقافة الوظيفة العامة لكن من غير المنصف ان يتم تقييم الموظف على جمال وفخامة ما يرتديه لان ذلك يتأثر بالوضع المالي والقدرات المالية للموظف، وانما بالامكان اعتماد نظافة الهندام كمعيار للتقييم، اما فيما يتعلق بمشاركة الموظف باللجان وورش العمل فيرى ان المساهمة في اللجان وورش العمل يعتمد على تكليف الموظف من قبل مسؤوله وبالتالي قد يمر عام كامل واكثر على الموظف دون مشاركة في اي لجنة او ورشة عمل، وعليه من غير المنصف ان يتم تقييم الموظف على عدم القيام بعمل هو اصلا لا يملك الحق بالقيام به بدون تكليف مسؤوله .

- اما المقابلة التي اجريت مع أ. عبدالله عليان- مدير عام الادارة العامة لشؤون موظفي الخدمة المدنية/ ديوان الموظفين العام _ بتاريخ 2018/4/4. فقد اكد خلال المقابلة على ضرورة ايجاد نظام تقييم للاداء قائم على:

- الكفايات الوظيفية.
- بطاقات الوصف الوظيفي.
- الخطط الاستراتيجية للدائرة الحكومية.
- مهام من قبل المسؤول المباشر.
- مقابلة ما بين الموظف والمسؤول.
- تقييم ذاتي.

كما اكد أ. عبدالله عليان على ان هناك بعض المسميات الوظيفية تستدعي وجود نموذج تقييم خاص بها، وأشار الى ان هناك بعض العناصر ليس بالامكان قياسها كميًا وهو مع الغائها من نماذج التقييم لتحقيق الموضوعية والعدالة في التقييم، كما يرى كذلك ان هناك بعض عناصر التقييم تتعلق بمهام عمل قد لا تطلب من الموظف طيلة العام وبالتالي من غير المنطق ان يتم تقييم الموظف عليها مثل المهارة في اعداد التقارير، وبسؤاله حول مقترحات تعديل للمؤشرات الاسترشادية المستخدمة لقياس عناصر التقييم رأى أ.عبدالله عليان انه من الممكن استخدام مؤشرات كمية لقياس المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف، والمهارة في ادارة الوقت وانجاز ما يطلب بالوقت المحدد، وتحمل المهام والمسؤوليات ومتابعة تنفيذها، وتحمل ضغط العمل بحيث يمكن قياس هذه العناصر من خلال مؤشرات كمية تعتمد على كمية الانجاز ودقة الانجاز ووقت الانجاز، وفيما يتعلق بالمهارة في اتخاذ القرارات فيرى انه بالامكان قياس المهارة في اتخاذ القرارات من خلال مقياس كمي يعتمد على عدد القرارات التي تم اتخاذها لتحقيق هدف معين او انجاز عمل ما ولم يكن لهذه القرارات اثر ايجابي على العمل، بحيث يمنح العلامة كاملة على العنصر، وأي قرار يتخذه ولا يعكس اثر ايجابي على العمل يتم الحسم من علامة العنصر، اما فيما يتعلق بالتمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي فيرى انه اذا كان الموظف قائم بالمهام الموكلة اليه على اكمل وجه ودون تقصير، فلا حاجة الى قياس معرفة الموظف بالتخصص العلمي خاصتاً انه ليس من السهل قياس هذه المعرفة الا من خلال اجراء امتحانات، وان يكون المقياس هو المخرجات فالحاجة الى توفر معرفة متميزة في التخصص العلمي لدى الموظف اذا لم تؤثر تلك المعرفة على مخرجات عمله .

- وخلال المقابلة التي اجريت مع أ. اسراء عمر _ مدير دائرة التقييم/ ديوان الموظفين العام _ بتاريخ 2018/4/5، اوضحت خلالها ان عملية تقييم الاداء شهدت في الاونة الاخيرة الكثير من الاهتمام من قبل ديوان الموظفين العام من خلال تعديل نماذج التقييم والعمل على وضع مؤشرات استرشادية للتقييم تعتبر بمثابة دليل ومرشد للمقيمين يستعين بها، واوضحت ان ديوان الموظفين مستمر بعمله بالبحث ان افضل الطرق لتحسين عملية تقييم الاداء لتحقيق اعلى درجة من

الموضوعية والعدالة. وبسؤالها حول مقترحات تعديل للمؤشرات الاسترشادية المستخدمة لقياس عناصر التقييم، ترى أ. اسراء عمر انه بالامكان قياس المشاركة والعمل بروح الفريق ومهارة الاتصال وحسن التصرف مع الاطراف ذات العلاقة من خلال مؤشر كمي يعتمد على عدد الشكاوي التي ترد على الموظف سواء من زملائه او من رؤسائه او مرؤوسيه او من متلقي الخدمة والتي تتعلق بطريقة واسلوب التعامل، اما فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات والعمل، فترى انه بالامكان قياس الامام الموظف بمهام ومسؤوليات وظيفته من خلال مقياس كمي يعتمد على عدد الاخطاء التي يقع بها الموظف بعمله نتيجة عدم المامه بمهام عمله.

- وبمقابلة اجريت مع أ. عبير الوحيدى _ مساعد الامين العام للشؤون الحكومية / الامانة العامة لمجلس الوزراء _ بتاريخ 2018/4/24. اوضحت خلالها ان هناك خلل في موضوع تقييم الاداء والمعمول به حاليا في الدوائر الحكومية غير كافي، كما اشارت الى ان مؤشرات تقييم الاداء الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام في اغلبها غير قابلة للقياس وترجع لاهواء المقيّم وثقافته وفكره ، وعلى ديوان الموظفين العام عقد ورشة عمل لجميع الاطراف لاخذ تغذية راجعة حول المؤشرات الاسترشادية المعمول بها حالياً للعمل على تحسينها، ومن المجدي الاطلاع على تجربة القطاع الخاص للاستفادة منها، كما ترى انه يجب ربط الاداء بالاهداف وربط التقييم الفردي بالتقييم المؤسسي على اعتبار ان الاداء الفردي يجب ان تظهر نتائجه على الاداء المؤسسي ككل، واقترحت ان يكون لكل دائرة حكومية نموذج تقييم اداء خاص بها يتوافق مع طبيعة وظائفها ومسؤولياتها وان يتم ذلك من خلال انشاء جهة مختصة في كل دائرة حكومية تكون مسؤوله عن متابعة التحديث على نماذج تقييم الاداء، وترى انه ولغرض تحقيق الموضوعية والعدالة في التقييم يجب اعتماد مؤشرات كمية قابلة للقياس. وبسؤالها حول مقترحات تعديل للمؤشرات الاسترشادية المستخدمة لقياس عناصر التقييم، ترى أ. عبير الوحيدى انه بالامكان قياس المهارة في حال المشاكل الادارية وادارة الازمات والتغلب على صعوبات العمل ومعيقاته، والمهارة في التوجيه والمتابعة من خلال مقياس كمي يعتمد على كمية الانجاز ووقت الانجاز ودقة انجاز الاعمال من قبل العاملين الخاضعين لنطاق اشرافه، بحيث يمنح العلامة كاملة على العنصر وفي حال وجود خطأ في مخرج نطاق اشرافه او تأخير في الانجاز او كمية المخرج اقل من المطلوب تحسم من علامة العنصر، اما فيما يتعلق بالقدرة على التنسيق وتوزيع العمل، فترى انه يمكن وضع مؤشر كمي لقياس هذه القدرة كأن يكون مثلا التأخر في انجاز الاعمال وعدد الاشكالات التي تقع بين الموظفين (نطاق اشرافه) نتيجة سوء التنسيق. اما فيما يتعلق بتقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها، والالتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها، ترى أ. عبير الوحيدى انه بالامكان قياس تقبل التوجيهات

والاستعداد لتنفيذها، والالتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها من خلال مقياس كمي يعتمد على عدد المخالفات للتعليمات والتوجيهات التي يقوم بها الموظف. وفيما يتعلق بمتابعة تقييم أداء الموظفين في الدائرة وتقديم التغذية الراجعة، فترى انه بالإمكان قياس متابعة تقييم أداء الموظفين في الدائرة وتقديم التغذية الراجعة من خلال مقياس كمي يعتمد على:

1- احتفاظ المسؤول بسجل أداء لكل موظف يخضع لنطاق اشرافه والتدوين فيه بشكل دائم.

2- عدد مقابلات الاداء التي يجريها مع موظفيه لغرض المتابعة و تقديم التغذية الراجعة.

اما فيما يتعلق بمتابعة الموظف لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة، فترى أ. عبير الوحيدى ان متابعة الموظف لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة يجب ان يعكس ويظهر اثره في أداء الموظف ومهارة انجازة للعمل وبالتالي بالإمكان قياسها من خلال مقياس كمي يعتمد على كمية الانجاز ودقة انجاز الاعمال من قبل الموظفين.

- وخلال المقابلة التي اجريت مع د. سمير بيضون - استاذ و باحث في العلوم الادارية / جامعة بيرزيت- بتاريخ 2018/4/25. اكد خلالها على ضرورة تغيير ثقافة التقييم في دوائرنا الحكومية وان يتم التعامل معها على انها عملية ادارية الهدف الرئيسي منها التحسين والتطوير وكذلك يجب ربط عملية التقييم بمستوى انجاز الخطط، ودعا د. سمير بيضون الحكومة الى تبني طريقة الادارة بالاهداف او بالنتائج لتقييم أداء الموظفين الحكوميين دون اغفال بعض السلوكيات التي من المفترض ان يتحلى بها الموظف الحكومي والتي بدورها تنعكس على الاهداف وجودة الخدمات المقدمة، واكد على ضرورة ايجاد معايير أداء لكل وظيفة، وانه لا يوجد حد ادنى لعدد المعايير او العناصر التي يجب توفرها وانما يجب ان تحقق هذه المعايير والعناصر الغرض الذي وجدت من اجله، وازداد ان كثرة العناصر والمعايير تساعد الادارة في تحديد الفجوات التدريبية بشكل دقيق مما يسهل عليها تحديد برامجها التدريبية، وأشار الى انه مع وجود بعض المؤشرات الوصفية لانه مهما حاولنا توصيف وتحديد العناصر بشكل كمي لن نصل الى 100% من الدقة على حد تعبيره. وبسؤاله حول مقترحات تعديل للمؤشرات الاسترشادية المستخدمة لقياس عناصر التقييم رأى د. سمير بيضون انه من الممكن استخدام مؤشرات كمية لقياس السرعة والدقة بالعمل تعتمد اولا على ايجاد معدل متوسط السرعة في انجاز العمل لطبيعة عمل ما ومن ثم مقارنة أداء الموظف كميًا مع هذا المعدل. وكذلك الامر بالنسبة للدقة بالعمل يجب اولا احتساب معدل متوسط الخطأ في انجاز العمل لطبيعة عمل ما ومن ثم مقارنة أداء الموظف كميًا مع هذا المعدل. اما فيما يتعلق بمستوى التفاني والانتماء، يرى انه من غير الممكن قياس مستوى التفاني والانتماء للموظف، وازداد اذا كان الموظف منضبط بسلوكه وقائم بمهام عمله فما الحاجة للبحث عن طرق لقياس مدى انتمائه. اما فيما

يتعلق بالحفاظ على الممتلكات والاموال العامة، يرى انه يمكن قياس الحفاظ الموظف على الممتلكات والاموال العامة من خلال مقياس كمي يعتمد على عدد الادوات والممتلكات العامة التي اهدرها الموظف. اما القدرة على اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية ومتابعة تنفيذها، فيرى د. سمير بيضون انه من الصعب قياس القدرة على اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية ومتابعة تنفيذها كميًا لذلك يرى انه من الممكن قياسها من خلال مقياس وصفي يعتمد على واقعية الخطة ومدى تحقيق اهدافها ل SMART.

- ومن خلال المقابلة التي اجريت مع د. عزام ارميلة- خبير اداري / المنظمة العربية للتنمية الادارية / مصر _ بتاريخ 2018/4/26. تحدث خلالها عن انظمة التقييم المستخدمة حاليا في الدول العربية و اشار الى ان اغلب هذه النظم لا تحقق الغاية المرجوه منها وانها تبقي الموظف رهينة بيد المسؤول لان اغلب انظمة التقييم العربية غير قائمة على معايير قابلة للقياس لذلك يتم تقديرها من قبل المسؤول المباشر. و اشاد خلال المقابلة الى تجربة دولة الامارات العربية في تقييم اداء الموظفين الحكوميين والقائمة على طريقة الادارة بالاهداف ويرى ان تبني هذه الطريقة في باقي الدول العربية من شأنه ان يحقق نقلة نوعية على صعيد تقييم الاداء. و اوضح انه من الصعب تحقيق العدالة المطلقة في تقييم اداء الموظفين طالما ان هناك عناصر تقييم اداء في النماذج المستخدمة حاليا غير قابلة للقياس الكمي، مشيراً بالوقت نفسه انه مهما حاولنا لن نستطيع تحويل كل العناصر الى مقاييس كمية كونه هناك مواضيع نوعية لا يمكن قياسها كميًا.

وكل ماسبق يستدعي متابعة حثيثة ويومية من قبل المسؤول للموظفين الخاضعين لنطاق اشرافه، وتقديم التغذية الراجعة بشكل دائم، وكذلك يتطلب امتلاك المسؤول لسجل اداء لكل موظف خاضع لنطاق اشرافه بحيث يتم التسجيل فيه بشكل يومي، ويراجع الموظف ويعلم في حينه عن أي تقصير قام به، وبذلك نضمن ان لا يكون تقييم الاداء سيف مسلط على رقاب الموظفين واداة لإقصائهم.

4.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. ضرورة قيام ديوان الموظفين العام وبالتعاون مع المؤسسات الحكومية بالعمل على تطوير معايير ومؤشرات تقييم الأداء الخاصة بجميع الفئات الوظيفية الواردة بقانون الخدمة المدنية.
2. ضرورة ربط معايير تقييم الاداء ومؤشراتها بالكفايات الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمسميات الوظيفية.
3. ضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة وفاعلة لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى متدني لفاعلية مؤشرات نظام تقييم الأداء.
4. تعزيز المعايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتبعد عملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق والانطباعات وصعوبة التقدير، والعمل على ربط عملية التقييم بسجلات الاداء الخاصة بالعاملين، من اجل الحد من تأثير الانطباعات العامة وتعميم نتائج التقييم والتي يمارسها بعض المقيمين.
5. إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المؤسسات الحكومية لإيضاح مفهوم تقييم العاملين والخطوات الواجب اتباعها للحصول على درجة مرتفعة من التقييم، وبيان أهداف وأهمية تقييم الأداء والنتائج التي يحصل عليها الموظف والدائرة الحكومية من هذه العملية.
6. امكانية العمل على زيادة نماذج تقييم الأداء ووضع معايير تغطي تصنيفات الوظائف الفرعية لتحقيق مزيد من الدقة في عملية التقييم.
7. تعزيز دور عملية التقييم في دراسة احتياجات تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية لما لذلك من أثر على الارتقاء بعملية التقييم سنوياً من خلال الارتقاء بسلم المعايير ومؤشرات الأداء التي ترتبط بأداء العاملين باستمرار.
8. العمل على إعادة صياغة عبارات عناصر التقييم بحيث تكون أكثر وضوحاً ودقة كي تساعد على تقييم الأداء بشكل عادل.
9. استخدام مؤشرات كمية لقياس:
 - أ. مهارة الموظف في التحديث والتطوير والابتكار تعتمد على ما تم ابتكاره او تحديثه وتطويره في اساليب العمل وانعكس ايجابا على سير العمل.
 - ب. المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف، والمهارة في ادارة الوقت وانجاز ما يطلب بالوقت المحدد، وتحمل المهام والمسؤوليات ومتابعة تنفيذها، وتحمل ضغط العمل بحيث يمكن قياس هذه العناصر من خلال مؤشرات كمية تعتمد على كمية الانجاز ودقة الانجاز ووقت الانجاز.

- ج. المهارة في اتخاذ القرارات يعتمد على عدد القرارات التي تم اتخاذها لتحقيق هدف معين او انجاز عمل ما ولم يكن لهذه القرارات اثر ايجابي على العمل.
- د. المشاركة والعمل بروح الفريق ومهارة الاتصال وحسن التصرف مع الاطراف ذات العلاقة يعتمد على عدد الشكاوي التي ترد على الموظف سواء من زملائه او من رؤسائه او مرؤوسيه او من متلقي الخدمة والتي تتعلق بطريقة واسلوب التعامل.
- ه. المام الموظف بمهام ومسؤوليات وظيفته يعتمد على عدد الاخطاء التي يقع بها الموظف بعمله نتيجة عدم المامه بمهام عمله.
- و. المهارة في حال المشاكل الادارية وادارة الازمات والتغلب على صعوبات العمل ومعيقاته والمهارة في التوجيه والمتابعة من خلال مقياس كمي يعتمد على كمية الانجاز ووقت الانجاز ودقة انجاز الاعمال من قبل العاملين الخاضعين لنطاق اشرافه.
- ز. القدرة على التنسيق وتوزيع العمل، كأن يكون مثلاً التأخر في انجاز الاعمال وعدد الاشكالات التي تقع بين الموظفين (نطاق اشرافه) نتيجة سوء التنسيق.
- ح. تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها، والالتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها، يعتمد على عدد المخالفات للتعليمات والتوجيهات من قبل الموظف.
- ط. متابعة تقييم اداء الموظفين في الدائرة وتقديم التغذية الراجعة، يعتمد على:
- ✓ احتفاظ المسؤول بسجل اداء لكل موظف يخضع لنطاق اشرافه والتدوين فيه بشكل دائم.
 - ✓ عدد مقابلات الاداء التي يجريها مع موظفيه لغرض المتابعة وتقديم التغذية الراجعة.
- ي. متابعة الموظف لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة، يعتمد على كمية الانجاز ودقة انجاز الاعمال من قبل الموظفين.
- ك. السرعة بالعمل تعتمد اولا على ايجاد معدل متوسط السرعة في انجاز العمل ومن ثم مقارنة اداء الموظف كميًا مع هذا المعدل.
- ل. الدقة بالعمل تعتمد اولا على احتساب معدل متوسط الخطأ في انجاز العمل ومن ثم مقارنة اداء الموظف كميًا مع هذا المعدل .
- م. حفاظ الموظف على الممتلكات والاموال العامة، يعتمد على عدد الادوات والممتلكات العامة التي اهدرها الموظف.
10. اعتماد مؤشر كمي بالرجوع الى سجل دوام الموظف واحتساب ايام التغيب عن العمل والتأخير الصباحي لقياس التزام الموظف باوقات العمل.
11. استخدام مؤشرات وصفية لقياس القدرة على اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية ومتابعة تنفيذها، تعتمد على واقعية الخطة ومدى تحقيق اهدافها ل SMART.

12. العمل على وضع نظام حوافز متكافئ لجميع العاملين، حسب مستوى أدائهم بما يضمن مستويات مرتفعة من الأداء تؤثر في المستوى الكلي لتميز المؤسسة الحكومية.
13. توفير فرص التدريب للرؤساء في مجالات تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

5.5 المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة حول دور ادارات الموارد البشرية في تحسين عملية تقييم الاداء لدى موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. إجراء دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه عملية تقييم الاداء في مؤسسات القطاع الحكومي الفلسطيني.
3. إجراء دراسة حول دور عملية تقييم الاداء في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني.
4. إجراء دراسة نحو نموذج تقييم اداء وظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني .

المراجع

المراجع العربية:

1. بوخريسة، ب، بوقصاص، ع، شمسة، س. (2016): تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
2. ديسلر، ج. (2007): ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض.
3. زايد، ع. (2003): ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر.
4. طه، ع. (2014): نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الاكاديمية للعلوم، القاهرة.
5. عبد الحفيظ، إ، باهي، م. (2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
6. عبد الحي، ر. (2007): تقييم اداء الادارة الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة، دار الوفاء، الاسكندرية.
7. عبيد، ع. (1964): ادارة الافراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة، القاهرة.
8. عقيلي، ع. (2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
9. علام، ي. (2009): كيف تطبق نظام ادارة الموارد البشرية في مؤسستك، ثقافة للنشر والتوزيع، الامارات.
10. قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 واللوائح المنظمة له، صحيفة الوقائع الفلسطينية العدد الرابع والعشرون، الصادر بتاريخ 1998/09/01.
11. القريوتي، م. (1999): ادارة الافراد، المرشد العملي في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان.
12. قفصوه، م. (1970): التنظيم الاداري كاساس لتقييم، الادارة .
13. الكبيسي، ع. (2005): ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
14. الكلالدة، ط. (2011): استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، مصر.
15. مصطفى، م. (2014): تحليل وقياس وتقييم الاداء البشري، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة.
16. منصور، م. (1979): المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت.

17. النجار، ن، راغب، م. (1992): ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

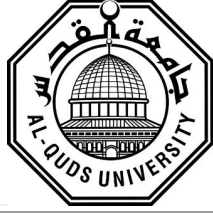
18. يوسف، م. (2016): ادارة الاداء، دار الحامد للنشر، عمان.

المراجع الاجنبية:

1. Joane E.pynes.(2004). Human Resource Management For Public and nonprfit Organization ,published by Jossey-Bass A Wiley Imprint,989Market Street,San Francisco.
2. R.Wayne Mondy,Sphr.(2010).Human Resource Management,publishing as Prentice Hall,on lake street,Upper Saddle River,New Jersey 07458.
3. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson
4. Stephen Bachand and Martin R. Edwards.(2005).Managing Human Resources, John Wiley and Sons ltd , The Atrium , Southern Gate , Chichester , West Sussex , PO19 8SQ , United Kingdom
5. Tenth Edition.(2017). Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage, published by Mc Graw-Hill Education, 2 penn plaza,New York,NY10121.
6. Morrison, M. (2010). History of SMART objectives. Rapid Business Improvement. Retrieved from [http:// rapidbi.com/management/history-of-smart-objectives/](http://rapidbi.com/management/history-of-smart-objectives/).

المقابلات الشخصية:

1. إسرائ عمر (نيسان، 2018): معيقات ومقترحات تطوير المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني. اتصال شخصي.
2. جهاد حمدان (نيسان، 2018): معيقات ومقترحات تطوير المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني. اتصال شخصي.
3. سمير بيضون (نيسان، 2018): معيقات ومقترحات تطوير المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني. اتصال شخصي.
4. عبد الله عليان (نيسان، 2018): معيقات ومقترحات تطوير المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني. اتصال شخصي.
5. عبير الوحيدي (نيسان، 2018): معيقات ومقترحات تطوير المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني. اتصال شخصي.
6. عزام إرميلة (نيسان، 2018): معيقات ومقترحات تطوير المؤشرات الاستراتيجية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني. اتصال شخصي.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الكريم...أختي الكريمة
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم أداء موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ سائد محمود خلف

إشراف/ الدكتور: سعدي الكرنز

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تلائمك:

- 1.الجنس: 1. ذكر 2. انثى
- 2.العمر: 1. اقل من 30 سنة 2. من 30 سنة _ أقل من 35 سنة 3. 35 سنة- اقل من 40 سنة 4. 40 سنة فأكثر
- 3.المؤهل العلمي: 1. ثانوية عامة 2. دبلوم 3. بكالوريوس 4. اعلى من بكالوريوس
- 4.سنوات الخبرة: 1. اقل من 5 سنوات 2. من 5- اقل من 10سنوات 3. 10من 10- اقل من 15 سنة 4. 15 سنة فأكثر
- 5.الفئة الوظيفية: 1. العليا 2. الاولى 3. الثانية (المكلفين ادارياً)

القسم الثاني: العناصر الرئيسية لتقييم الاداء

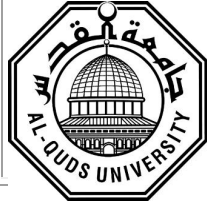
درجة الموافقة					الفقرة	التسلسل
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
العنصر الرئيسي العمل والانتاجية						اولا
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارة الموظف في اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية	1.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارة الموظف في الاشراف على الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية	2.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التحديث والتطوير	3.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في الابتكار	4.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التوجيه	5.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في المتابعة	6.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في حل المشاكل الادارية	7.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مشاركة الموظف في اللجان و ورش العمل	8.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في ادارة الازمات	9.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في التنسيق	10.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في توزيع العمل	11.
					المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اتخاذ القرارات	12.

				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اعداد التقارير	13.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في اعداد الدراسات والابحاث	14.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قيام الموظف بمتابعة تقييم اداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة	15.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف	16.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الامام الموظف بمهام ومسؤوليات الوظيفة	17.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس سرعة الموظف في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه	18.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس دقة الموظف في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه	19.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي	20.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المعرفة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة و الادوات و المواد المستخدمة لانجاز العمل	21.
				العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي العمل والانتاجية كافية لقياس هذا العنصر	22.
				اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي العمل والانتاجية مناسبة لكل الوظائف	23.
				العنصر الرئيسي المواظبة	
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس محافظة الموظف على اوقات العمل	24.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في ادارة الوقت	25.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المهارة في انجاز ما يطلب بالوقت المحدد	26.
				المؤشرات الاسترشادية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس ادارة الاجتماعات بطريقة فعالة	27.

					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس تحمل الموظف للمسؤولية والمهام الموكلة اليه	28.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس متابعة تنفيذ الموظف للمسؤوليات والمهام الموكلة اليه	29.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس متابعة الموظف لما يستجد في مجال العمل	30.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس اكتساب الموظف لمهارات ومعارف جديدة	31.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير اجراءات العمل	32.
					العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي المواظبة كافية لقياس هذا العنصر	33.
					اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي المواظبة مناسبة لكل الوظائف	34.
العنصر الرئيسي السلوك الشخصي						ثالثاً
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مهارات الاتصال	35.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس عمل الموظف بمبدأ المشاركة	36.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس العمل بروح الفريق	37.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس الحفاظ على الممتلكات والاموال العامة	38.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قدرة الموظف على ابراز الافكار المفيدة	39.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس قدرة الموظف على مناقشة الافكار المفيدة مع الآخرين	40.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس مستوى التفاني والانتماء	41.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قادرة على قياس حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات	42.

					العلاقة بالعمل	
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس استعداد الموظف التام لتنفيذ التعليمات	43.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس التزام الموظف بالتعليمات	44.
					العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي السلوك الشخصي كافية لقياس هذا العنصر	45.
					اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي السلوك الشخصي مناسبة لكل الوظائف	46.
العنصر الرئيسي الصفات الذاتية						رابعاً
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس تقبل الموظف للتوجيهات	47.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس استعداد الموظف لتنفيذ التوجيهات	48.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس الاهتمام بالمظهر العام	49.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس نقل وتبادل المعرفة	50.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس الحرص على امتلاك مهارات ومعارف جديدة	51.
					المؤشرات الاستراتيجية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام قدرة على قياس تحمل ضغط العمل	52.
					العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي الصفات الذاتية كافية لقياس هذا العنصر	53.
					اوزان العناصر الفرعية الموضوعية من قبل ديوان الموظفين العام لقياس العنصر الرئيسي الصفات الذاتية مناسبة لكل الوظائف	54.

شاكراً لكم حسن تعاونكم



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم اداء موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني "

إشراف: د. سعدي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث : سائد خلف

قائمة المحكمين:

1	أ. عبدالله عليان	ديوان الموظفين العام / فلسطين.
2	أ. جهاد حمدان	رئيس سابق لديوان الموظفين العام / فلسطين.
3	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس / فلسطين.
4	د. فواز بدوي	جامعة القدس المفتوحة / فلسطين.
5	د. عبدالله حسونة	جامعة النجاح الوطنية / فلسطين.
6	أ. نادر القريوتي	جامعة النجاح الوطنية / فلسطين.
7	أ. احمد ابوبكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات / فلسطين
8	د. سمير بيضون	جامعة بيرزيت / فلسطين.
9	د. عزام ارميلة	المنظمة العربية للتنمية الادارية / مصر.

ملحق 3: نماذج تقييم الأداء الوظيفي.

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة العليا / لسنة ()

تاريخ التعيين: / /

الرقم الوظيفي:

اسم الموظف:

الدرجة الحالية:

المؤهل العلمي/ التخصص:

المسمى الوظيفي/الإشرافي:

الإدارة العامة/ الوحدة:

الدائرة الحكومية:

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	<ul style="list-style-type: none"> المهارة في إعداد الخطط والإشراف عليها بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية. المهارة في التطوير والتحديث والابتكار. المهارة في التوجيه والمتابعة. المهارة في حل المشاكل الإدارية وإدارة الأزمات. المهارة في التنسيق وتوزيع العمل. المهارة في اتخاذ القرارات المحورية. متابعة تقييم أداء موظفي الإدارة وتقديم التغذية الراجعة. 	5 5 5 5 5 5 5	
	المجموع	40	
المواظبة (20)	<ul style="list-style-type: none"> المحافظة على أوقات العمل. مهارات عالية في إدارة الوقت. عقد إدارة الاجتماعات بطريقة فعالة. تحمل المسؤوليات والمهام الموكلة للموظف ومتابعة تنفيذها. 	5 5 5 5	
	المجموع	20	
السلوك الشخصي (20)	<ul style="list-style-type: none"> مهارات اتصال فعالة. تعزيز مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق. الحفاظ على الممتلكات والأموال العامة. مستوى التفاني والالتزام. 	5 5 5 5	
	المجموع	20	
الصفات الذاتية (20)	<ul style="list-style-type: none"> تقبل التوجيهات والإستعداد لتنفيذها. الإهتمام بالمظهر العام. نقل وتبادل المعرفة. الحرص على امتلاك مهارات ومعارف جديدة. 	5 5 5 5	
	المجموع	20	
المجموع الكلي بالأرقام		100	
المجموع الكلي بالحروف		مائة	
ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر		ملحوظات	
إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)		واعتماد رئيس الدائرة الحكومية	
جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)		التوقيع:	
توصيات الرئيس المباشر		التاريخ:	
الاسم:		اسم الموظف:	
التوقيع:		التوقيع:	
		التاريخ:	

اسم الموظف: _____ الرقم الوظيفي: _____ تاريخ التعيين: / /
 نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الأولى / لسنة ()

المسمى الوظيفي/الإشرافي: _____ المؤهل العلمي/ التخصص: _____ الدرجة الحالية: _____

الدائرة الحكومية: _____ الإدارة العامة/ الوحدة: _____

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على إعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للإدارة والمؤسسة ومتابعة تنفيذها. القدرة على التطوير والتحديث والابتكار. القدرة على إعداد التقارير. متابعة تقييم أداء الموظفين في الدائرة وتقديم التغذية الراجعة. القدرة على اتخاذ لقرارات الرشيدة الخاصة بالإدارة. المهارة في التغلب على صعوبات العمل ومعيقاته. المساهمة في اللجان وورش العمل من خلال تقديم أوراق عمل وبحوث وغيرها. القدرة على التنسيق وتوزيع العمل. 	5 5 5 5 5 5 5	_____
	المجموع	40	_____
المواظبة (20)	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بأوقات العمل. إدارة الوقت وإنجاز ما يطلب في الوقت المحدد. القدرة على تحمل مسؤوليات ومهام الوظيفة. المشاركة الفاعلة في الاجتماعات. 	5 5 5 5	_____
	المجموع	20	_____
السلوك الشخصي (20)	<ul style="list-style-type: none"> مهارات اتصال فعالة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل. انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق. القدرة على إبراز الأفكار المفيدة ومناقشتها مع الآخرين. الحفاظ على الممتلكات والأموال العامة. مستوى التفاني والانتماء. 	4 4 4 4 4	_____
	المجموع	20	_____
الصفات الذاتية (20)	<ul style="list-style-type: none"> تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها. الإهتمام بالمظهر العام. الحرص على تبادل ونقل المعرفة والمهارات. الحرص على اكتساب مهارات جديدة. تحمل ضغط العمل. 	4 4 4 4 4	_____
	المجموع	20	_____
المجموع الكلي بالأرقام		100	_____
المجموع الكلي بالحروف		مائة	_____
ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر			ملحوظات واعتماد رئيس الدائرة الحكومية التوقيع: التاريخ:
إجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة) جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف) توصيات الرئيس المباشر			إسم الموظف: التوقيع: التاريخ:
			الوظيفة: التاريخ:

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لسنة ()

تاريخ التعيين: / /

الرقم الوظيفي:

اسم الموظف:

الدرجة الحالية:

المؤهل العلمي/ التخصص:

المسمى الوظيفي/الإشرافي:

الإدارة العامة/ الوحدة:

الدائرة الحكومية:

الرئيس المباشر	النهاية العظمى	العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية
<input type="text"/>	8 8 8 8 8	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل . المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف. الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة. السرعة والدقة في العمل . التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف. 	<p>العمل والإنتاجية</p> <p>(40)</p>
<input type="text"/>	40	المجموع	
<input type="text"/>	4 4 4 4 4	<ul style="list-style-type: none"> الإنجاز بأوقات العمل. إنجاز العمل في الوقت المحدد. القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته. المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة. المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل. 	<p>المواظبة</p> <p>(20)</p>
<input type="text"/>	20	المجموع	
<input type="text"/>	4 4 4 4 4	<ul style="list-style-type: none"> حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل. القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق. الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة. الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها. مستوى التفاني والالتزام. 	<p>السلوك الشخصي</p> <p>(20)</p>
<input type="text"/>	20	المجموع	
<input type="text"/>	5 5 5 5	<ul style="list-style-type: none"> قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل. تحمل ضغط العمل. الإستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات . الإهتمام بالمظهر العام . 	<p>الصفات الذاتية</p> <p>(20)</p>
<input type="text"/>	20	المجموع	
<input type="text"/>	100	المجموع الكلي، بالأرقام	
<input type="text"/>	مائة	المجموع الكلي، بالحروف	
<input type="text"/>		ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر	
ملحوظات واعتماد رئيس الدائرة الحكومية التوقيع: التاريخ:		إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة) جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف) توصيات الرئيس المباشر	الإسم: التوقيع:
إسم الموظف: التوقيع: التاريخ:		الوظيفة: التاريخ:	

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثالثة / لسنة ()

تاريخ التعيين: / /

الرقم الوظيفي:

اسم الموظف:

الدرجة الحالية:

المؤهل العلمي/ التخصص:

المسمى الوظيفي/الإشرافي:

الإدارة العامة/ الوحدة:

الدائرة الحكومية:

الرئيس المباشر	النهاية العظمى	العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • المساهمة في تطوير أساليب العمل. • المشاركة في إعداد التقارير. • المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف. • الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة. • السرعة والدقة في العمل . </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>العمل والإنتاجية</p> <p>(40)</p> </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>40</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المجموع</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • الإلتزام بأوقات العمل. • إنجاز العمل في الوقت المحدد. • القدرة على تحمل المسؤولية. • تطوير المهارات المتعلقة بمجال العمل. • المبادرة بتقديم مقترحات فنية جديدة في نطاق العمل. </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المواظبة</p> <p>(20)</p> </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>20</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المجموع</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل. • الإلتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها. • الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة. • الإستعداد للعمل بروح الفريق. • مستوى التقاني والإلتزام. </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>السلوك الشخصي</p> <p>(20)</p> </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>20</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المجموع</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل. • الإهتمام بالمظهر العام. • تحمل ضغط العمل. • القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات. </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>الصفات الذاتية</p> <p>(20)</p> </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>20</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المجموع</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>100</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المجموع الكلي بالأرقام</p> </div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>مائة</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>المجموع الكلي بالحروف</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ملحوظات واعتماد رئيس الدائرة الحكومية</p> <p>التوقيع:</p> <p>التاريخ:</p> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر</p> </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>إسم الموظف:</p> <p>التوقيع:</p> <p>التاريخ:</p> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>إجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)</p> <p>جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)</p> <p>توصيات الرئيس المباشر</p> </div>	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>الوظيفة:</p> <p>التاريخ:</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>الإسم:</p> <p>التوقيع:</p> </div>

نموذج تقييم أداء موظفي الفئتين الرابعة والخامسة / لسنة ()

تاريخ التعيين: / /

الرقم الوظيفي:

إسم الموظف:

الدرجة الحالية:

المؤهل العلمي/ التخصص:

المسمى الوظيفي/الإشرافي:

الإدارة العامة/ الوحدة:

الدائرة الحكومية:

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	<ul style="list-style-type: none">المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف.الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.السرعة والدقة في العمل .الحفاظ على أدوات العمل والممتلكات العامة.المعرفة بالطرق السليمة لعمل الأجهزة والأدوات المستخدمة لإنجاز العمل.	8 8 8 8 8	
	المجموع	40	
المواظبة (20)	<ul style="list-style-type: none">الالتزام بأوقات العمل.إنجاز العمل في الوقت المحدد.القدرة على تحمل المسؤولية في نطاق الوظيفة.المساهمة في تقديم مقترحات فنية لتطوير العمل.	5 5 5 5	
	المجموع	20	
السلوك الشخصي (20)	<ul style="list-style-type: none">حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.إمكانية المشاركة والعمل بروح الفريق.مدى الالتزام بالتعليمات والإستعداد لتنفيذها.مستوى التفاني والانتماء .	5 5 5 5	
	المجموع	20	
الصفات الذاتية (20)	<ul style="list-style-type: none">قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل .الإهتمام بالمظهر العام .تحمل ضغط العمل.القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات.	5 5 5 5	
	المجموع الكلي بالأرقام	100	
	المجموع	20	
	المجموع الكلي، بالحروف	مائة	
	ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر.		
إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة) جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف) توصيات الرئيس المباشر			
الإسم:	الوظيفة:		إسم الموظف:
التوقيع:	التاريخ:		التوقيع:
			التاريخ:

ملحق 4: مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي.

معايير التقييم السنوي لموظفي الفئة العليا

مستوى الاداء	العناصر الاستراتيجية للتقييم	العناصر الرئيسية
العمل والإنتاجية(40)		
5	مهارة متميزة في اعداد خطط شاملة وواضحة والإشراف على تنفيذها وتوجيه المحيطين به على كيفية اعدادها بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية باستمرار.	1-المهارة في اعداد الخطط والإشراف عليها بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية
4	مهارة عالية في اعداد الخطط والإشراف على تنفيذها بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية في كثير من الاحيان.	
3	مهارة جيدة في اعداد الخطط والإشراف على تنفيذها بما ينسجم مع الخطة العامة للدائرة الحكومية في بعض الاحيان.	
2	هناك بعض المحاولات للتخطيط تحتاج للتعزيز والتطوير	
1	لا تتوفر المهارة لاعداد الخطط او الاشراف على تنفيذها.	
5	مهارة متميزة في التطوير والتحديث والابتكار وتقديم افكار ومقترحات تطويرية هامة .	2-المهارة في التطوير والتحديث والابتكار
4	مهارة عالية في التطوير والتحديث والابتكار وتقديم افكار تطويرية.	
3	مهارة جيدة في التطوير والتحديث والابتكار	
2	مهارة ضعيفة في التطوير والتحديث والابتكار	
1	لا يوجد اهتمام بطرح اي جديد	
5	مهارة متميزة في التوجيه والمتابعة لسائر النشاطات المتعلقة بالعمل والعاملين.	3- المهارة في التوجيه والمتابعة
4	مهارة عالية في التوجيه والمتابعة.	
3	مهارة جيدة في التوجيه والمتابعة وتحتاج للتطوير.	
2	محاولات بين حين وآخر للمتابعة والتوجيه	
1	لا يوجد اهتمام بالمتابعة والتوجيه	
5	مهارة متميزة في فهم المشكلة او الازمة والعمل على حلها بالطرق السليمة وإدارة أي ازمة بأقل جهد وأسرع وقت.	4- المهارة في حل المشاكل الادارية وإدارة الازمات

4	مهارة متميزة على حل المشاكل والأزمات في كثير من الاحيان.	
3	مهارت جيدة في حل المشاكل مع الحاجة لمزيد من الدعم والمساندة.	
2	هناك محاولات تنجح في بعض الاحيان	
1	لا تتوفر مهارات لمواجهة المشاكل والأزمات ويتم العمل على ترحيلها لجهات اخرى.	
5	مهارة متميزة في التنسيق وتوزيع العمل ما بين المرؤوسين بطريقة سليمة مع ضمان عدم الازدواجية والتخبط بالعمل.	5- المهارة في التنسيق وتوزيع العمل
4	مهارة عالية في التنسيق وتوزيع العمل ما بين المرؤوسين في اغلب الاحيان.	
3	مهارة جيدة في التنسيق وتوزيع العمل مع الحاجة للدعم والمساندة بين الحين والآخر.	
2	هناك محاولات تنجح احيانا، وهناك حاجة للدعم والمساندة .	
1	لا تتوفر المهارة للتنسيق وتوزيع العمل ودائماً ينشأ ارباك بالعمل.	
5	مهارة متميزة في اتخاذ القرارات الملائمة والمحورية ذات الفاعلية والكفاءة ويكون لها اثر ايجابي باستمرار على المؤسسة.	6- المهارة في اتخاذ القرارات المحورية
4	مهارة عالية على اتخاذ القرارات المناسبة والمحورية في كثير من الاحيان.	
3	مهارة جيدة لاتخاذ القرارات المحورية و المناسبة مع الحاجة الى للدعم والمساندة في بعض الاحيان	
2	يتم تقديم بعض المحاولات ولكن ما زال هناك الكثير لاكتسابه من المهارة في اتخاذ القرارات	
1	ليس لديه المهارة على اتخاذ أي قرارات محورية	
5	متابعة متميزة على اداء موظفي الادارة والعمل على توجيه المقيمين الاخرين وتقديم التغذية الراجعة باستمرار.	7-متابعة تقييم اداء موظفي الادارة وتقديم التغذية الراجعة
4	متابعة عالية على اداء موظفي الادارة وتقديم التغذية الراجعة بين الحين والآخر.	
3	متابعة جيدة على اداء موظفي الادارة وتقديم التغذية الراجعة	
2	هناك محاولات لتقييم اداء الموظفين بأوقات متباعدة.	
1	لا تتم المتابعة على عملية تقييم موظفي الادارة وعدم القيام بعملية التغذية الراجعة.	

5	مهارة وكفاءة متميزة في اعداد التقارير والأبحاث والدراسات وتكون غاية في الدقة والشمولية والموضوعية باستمرار .	8- المهارة في اعداد التقارير والدراسات والأبحاث
4	مهارة عالية في اعداد التقارير والدراسات والأبحاث تتصف بالشمولية والدقة احيانا .	
3	مهارة جيدة في اعداد التقارير والدراسات والأبحاث ويحتاج للدعم والمساندة.	
2	لا ترتقي التقارير والدراسات لدرجة مقبولة من الثقة المهنية والفنية	
1	ليس لديه المهارة الكافية لإعداد التقارير والدراسات والأبحاث.	
المواظبة(20)		
5	يتم بذل كل الوقت لأداء العمل المطلوب	1-المحافظة على اوقات العمل
4	يحسن استخدام الوقت لأداء العمل	
3	بشكل عام، يتم بذل الوقت في اداء العمل	
2	هناك حاجة للمتابعة المستمرة على كيفية أداء وقت العمل من قبل المسئول المباشر	
1	يتم قضاء معظم الوقت بامور ليس لها علاقة بالعمل	
5	مهارة متميزة في ادارة الوقت وتنظيمه لسائر العاملين في الادارة واستغلاله بطريقة مثلى لتحقيق الاهداف الموضوعية باستمرار .	
4	مهارة عالية لإدارة الوقت وتنظيمه لسائر العاملين في الادارة في كثير من الاحيان لتحقيق الاهداف الموضوعية.	
3	مهارة جيدة لإدارة الوقت وتنظيمه لسائر العاملين بالإدارة مع الحاجة للمساعدة احيانا	
2	يتم بذل محاولات لتنظيم الوقت	
1	لا تتوفر المهارة الكافية لإدارة الوقت وتنظيمه	
5	مهارة متميزة لعقد وإدارة الاجتماعات بطريقة فعالة وتحقيق الاهداف المرجوة من هذه الاجتماعات باستمرار .	3- عقد ادارة الاجتماعات بطريقة فعالة
4	مهارة عالية لعقد وإدارة الاجتماعات بطريقة مناسبة وتحقيق الاهداف المرجوة في كثير من الاحيان.	
3	مهارة جيدة لعقد وإدارة الاجتماعات بطريقة مقبولة وتحقيق بعض الاهداف المرجوة مع الحاجة للدعم والمساندة بين الحين	

	والأخر.	
2	غالبا ما تنتهي الاجتماعات بدون التوصل الى تحقيق الاهداف	
1	ليس لديه المهارة لعقد وإدارة الاجتماعات.	
5	مهارة متميزة على تحمل المسؤوليات والمهام ومتابعة تنفيذها بكفاءة متميزة باستمرار.	4- تحمل المسؤوليات والمهام الموكلة للموظف ومتابعة تنفيذها
4	مهارة عالية في تحمل المسؤوليات والمهام ومتابعة تنفيذها بطريقة مناسبة في كثير من الاحيان.	
3	مهارة جيدة في تحمل المسؤوليات والمهام ومتابعة تنفيذها بطريقة جيدة مع الحاجة للدعم والمساندة في بعض الاحيان.	
2	بحاجة للدعم والمساندة في معظم الأحيان.	
1	ليس لديه المهارة لتحمل المسؤولية والمهام الموكلة اليه.	
السلوك الشخصي(20)		
5	مهارة متميزة في الاتصال والتواصل الايجابي مع الاخرين بطريقة خلاقة لتوصيل الفكرة او المعلومة لتحقيق الهدف المنشود باستمرار.	1- مهارات اتصال فعالة
4	مهارة عالية في الاتصال والتواصل الايجابي مع الاخرين بطريقة فاعلة لتوصيل الفكرة والمعلومة لتحقيق الهدف المنشود في كثير من الاحيان.	
3	مهارة جيدة في الاتصال والتواصل مع الاخرين بطريقة مقبولة لتوصيل الفكرة والمعلومة مع الحاجة الى المساعدة احيانا.	
2	هناك حاجة للدعم والمساندة المستمر في كيفية التواصل والاتصال	
1	هناك صعوبة واضحة في الاتصال والتواصل مع الاخرين.	
5	مهارة متميزة واصرار على تعزيز مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد من خلال اشراك العاملين في جميع الامور باستمرار.	2- تعزيز مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق
4	مهارة عالية في تعزيز مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد من خلال اشراك العاملين في كثير من الامور في معظم الاحيان	
3	مهارة جيدة في تعزيز مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد وإشراك العاملين في بعض الامور بين الحين والأخر.	
2	هناك محاولات تحتاج للدعم والمساندة المستمرين	

1	ليس لديه المهارة في تعزيز مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
5	ابداء الحرص المتميز في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة	3- الحفاظ على الممتلكات والأموال العامة
4	ابداء وممارسة الحرص على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة	
3	ابداء حرصا مقبولا على الاموال والممتلكات العامة احيانا.	
2	بحاجة للدعم والمساندة المستمر في امر الترشيح والمحافظة على المال العام	
1	لا يتم ابداء وممارسة الحرص على الاموال والممتلكات العامة في كثير من الاحيان والتسبب في هدرها	
5	مستوى متميز من التفاني والانتماء وواضح للعيان من خلال الممارسات التي يتم تنفيذها باستمرار.	4- مستوى التفاني والانتماء
4	مستوى عال من التفاني والانتماء بشكل عام	
3	يتم ابداء مستوى مقبولا من التفاني والانتماء	
2	بحاجة للتذكير المستمر بضرورة تعزيز روح الانتماء للعمل	
1	ليس هناك أي تفاني او انتماء	
الصفات الذاتية(20)		
5	يتم تقبل التوجيهات بدرجة عالية ولدية الاستعداد الكامل لتنفيذها وتوظيفها لمصلحة العمل باستمرار دون تدمير.	1- تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها
4	يتم تقبل التوجيهات بشكل جيد جدا ويتم ابداء الاستعداد لتنفيذها في معظم الاحيان.	
3	يتم تقبل التوجيهات بشكل عام ويتم تنفيذها لشكل مقبول مع الحاجة للرقابة.	
2	هناك ميل لرفض التوجيهات بشكل عام	
1	لا يتم تقبل التوجيهات ولا يتم العمل على تنفيذها كما يجب.	
5	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام والظهور بشكل انيق وحض الاخرين عليه دائما.	2- الاهتمام بالمظهر العام
4	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام في معظم الاحيان	
3	يتم الاهتمام بالمظهر العام في كثير من الاحيان.	
2	هناك حاجة للاهتمام في المظهر العام بما يتوافق مع متطلبات	

العمل		
1	لا يتم الاهتمام بالمظهر العام	
5	رغبة متميزة وواضحة في نقل وتبادل المعرفة المهنية والفنية المتعلقة بالعمل مع سائر الاطراف المحيطين والمناداة بتطبيقها باستمرار.	3- نقل وتبادل المعرفة
4	رغبة عالية في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في كثير من الاحيان.	
3	رغبة مقبولة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في بعض الاحيان	
2	هناك نزعة واضحة للعمل الفردي واحتكار المعرفة.	
1	لا تتوفر الرغبة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين	
5	السعي الدؤوب لامتلاك المهارات والمعارف الجديدة والبحث عنها والحض على امتلاكها باستمرار.	4- الحرص على امتلاك مهارات ومعارف جديدة
4	السعي الى امتلاك المهارات والمعرفة الجديدة ويحض الاخرين على امتلاكها ضمن امكانياته في كثير من الاحيان.	
3	السعي الى امتلاك المهارات والمعارف الجديدة باهتمام بين حين وآخر.	
2	هناك حاجة مستمرة للدعم والمساندة في مجال العمل على اكتساب المعارف الجديدة.	
1	لا يتم السعي لامتلاك المهارات والمعارف الجديدة.	

معايير التقييم السنوي لموظفي الفئة الاولى

مستوى الاداء	العناصر الاسترشادية	العناصر الرئيسية
العمل والإنتاجية: (40)		
5	قدرة متميزة على وضع خطط واضحة وشاملة للوحدة التي يتم الاشراف عليها وبما ينسجم مع الخطة العامة للإدارة والمؤسسة والمتابعة على تنفيذها باستمرار.	1- القدرة على اعداد الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للإدارة والمؤسسة ومتابعة تنفيذها
4	قدرة عالية على وضع الخطط بما ينسجم مع الخطة العامة للإدارة والمؤسسة والمتابعة على تنفيذها بشكل جيد في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة على وضع الخطط والمتابعة على تنفيذها مع الحاجة الى المساعدة في بعض الاحيان.	
2	هناك بعض المحاولات للتخطيط تحتاج للتعزيز والتطوير	
1	لا تتوفر القدرة لاعداد الخطط او الاشراف على تنفيذها	
5	قدرة متميزة على التطوير والتحديث والابتكار وتقديم افكار بناءة ومقترحات تطويرية هامة باستمرار.	2- القدرة على التطوير والتحديث والابتكار
4	قدرة عالية على التطوير والتحديث والابتكار وتقديم افكار تطويرية جيدة في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة على التطوير والتحديث والابتكار مع الحاجة الى المساعدة في بعض الاحيان .	
2	قدرة ضعيفة في التطوير والتحديث والابتكار	
1	لا تتوفر القدرة على التطوير والتحديث والابتكار.	
5	قدرة متميزة في اعداد التقارير وتكون غاية في الدقة والشمولية والموضوعية باستمرار .	3- القدرة على اعداد التقارير
4	قدرة عالية في اعداد التقارير وتتصف بالشمولية والدقة في كثير من الاحيان .	
3	قدرة جيدة في اعداد التقارير وهناك حاجة للمساعدة في بعض الاحيان.	
2	القدرة ضعيفة وهناك حاجة للتوجيه المستمر في كيفية اعداد التقارير	
1	لا تتوفر القدرة الكافية لإعداد التقارير.	
5	قدرة متميزة في التقييم لأداء موظفي الدائرة والمتابعة على موظفي الدائرة وتقديم التغذية الراجعة باستمرار.	4- متابعة تقييم اداء الموظفين في الدائرة وتقديم التغذية

4	قدرة عالية في التقييم لأداء موظفي الدائرة والمتابعة على موظفي الدائرة وتقديم التغذية الراجعة بين الحين والآخر.	الراجعة
3	تتم المتابعة على اداء موظفي الدائرة وتقديم التغذية الراجعة بأوقات متباعدة.	
2	متابعة ضعيفة على تقييم موظفي الدائرة وتقديم التغذية الراجعة	
1	لا يوجد متابعة على عملية تقييم موظفي الدائرة ولا يتم تقديم أي تغذية راجعة	
5	القدرة متميزة على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة ذات الفاعلية والكفاءة ويكون لها اثر ايجابي على عمل الادارة باستمرار .	5- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة الخاصة بالإدارة.
4	القدرة عالية على اتخاذ القرارات الرشيدة الخاصة بالإدارة في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة لاتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة مع الحاجة المستمرة للمساعدة في بعض الاحيان.	
2	قدرة ضعيفة على اتخاذ القرارات وهناك حاجة للمتابعة على القرارات التي يتم اتخاذها	
1	لا تتوفر القدرة على اتخاذ أي قرارات رشيدة	
5	قدرة عالية في فهم صعوبات العمل وكيفية التغلب عليها بالطرق السليمة بأقل التكاليف والجهد باستمرار .	6- المهارة في التغلب على صعوبات العمل ومعيقاته
4	قدرة عالية في فهم صعوبات العمل والتغلب عليها في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة في فهم صعوبات العمل والتغلب عليها في بعض الاحيان مع الحاجة للمساعدة.	
2	قدرة ضعيفة في فهم صعوبات العمل والتغلب عليها	
1	لا تتوفر القدرة لفهم صعوبات العمل والتغلب عليها.	
5	مساهمة متميزة ونشطة في سائر اللجان والورش التي تتم المشاركة ويتم تقديم اوراق عمل وبحوث ذات جدوى باستمرار .	7-المساهمة في اللجان وورش العمل من خلال تقديم اوراق عمل وبحوث وغيرها.
4	تتم المساهمة بدرجة جيدة جدا في اللجان وورش العمل ويتم تقديم اوراق عمل وبحوث في كثير من الاحيان	
3	المساهمة في اللجان وورش العمل جيدة ويتم تقديم مبادرات في بعض الاحيان.	
2	بحاجة للمتابعة المستمرة على الاداء في اللجان وورش العمل	

1	المساهمة في اللجان وورش العمل تكاد تكون معدومة.	
5	قدرة متميزة في التنسيق وتوزيع العمل ما بين المرؤوسين بطريق سليمة مع ضمان عدم الازدواجية والتخبط بالعمل.	8- القدرة على التنسيق وتوزيع العمل
4	قدرة عالية في التنسيق وتوزيع العمل ما بين المرؤوسين بطريق سليمة مع ضمان عدم الازدواجية والتخبط بالعمل.	
3	قدرة جيدة في التنسيق وتوزيع العمل ولكن بحاجة للمساعدة بين الحين والآخر.	
2	بحاجة الى المتابعة المستمرة على كيفية التنسيق وتوزيع العمل	
1	لا تتوفر القدرة في التنسيق وتوزيع العمل ودائما يتم التسبب في ارباك العمل.	
المواظبة (20)		
5	الالتزام التام بأوقات العمل، ولا يحصل التأخير عن العمل إلا لظروف قاهرة	1- الالتزام بأوقات العمل
4	نادرا ما يتم التغيب او التأخر عن أوقات العمل	
3	يتم الالتزام بأوقات العمل ويحصل عدم التقيد في بعض الاحيان	
2	بحاجة للمتابعة المستمرة للالتزام بأوقات العمل	
1	لا يتم الالتزام بأوقات العمل.	
5	قدرة متميزة على ادارة الوقت وتنظيمه بطريقة ممتازة وانجاز المطلوب في الوقت المحدد وباستمرار.	2- ادارة الوقت وانجاز ما يطلب في الوقت المحدد
4	قدرة عالية على ادارة الوقت وتنظيمه لانجاز المطلوب في الوقت المحدد في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة على ادارة الوقت لانجاز المطلوب في الوقت المحدد في بعض الاحيان.	
2	قدرة ضعيفة في ادارة الوقت والالتزام بانجاز المطلوب في الوقت المحدد	
1	لا تتوفر القدرة على ادارة الوقت وتنظيمه.	
5	قدرة متميزة على تحمل المسؤوليات ومهام الوظيفة وما يترتب عليها من نتائج باستمرار.	3- القدرة على تحمل مسؤوليات ومهام الوظيفة.
4	قدرة عالية على تحمل مسؤوليات ومهام الوظيفة وما يترتب عليها من نتائج في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة على تحمل مسؤوليات ومهام الوظيفة مع الحاجة للمساعدة في بعض الاحيان.	

2	بحاجة للمتابعة والتوجيه المستمرين	
1	لا تتوفر القدرة على تحمل مسؤوليات ومهام الوظيفة.	
5	مشاركة متميزة في الاجتماعات واثارة قضايا كثيرة خلال الاجتماعات وابداء الرأي في سائر القضايا المطروحة باستمرار.	4-المشاركة الفاعلة بالاجتماعات
4	مشاركة جيدة جدا في الاجتماعات واثارة بعض القضايا في الاجتماعات وابداء الرأي في بعض منها.	
3	يشارك بدرجة جيدة في الاجتماعات والمساهمة جيدة في بعض الاحيان.	
2	المساهمة ضعيفة وبحاجة للمتابعة والتوجيه	
1	لا يوجد مساهمات فاعلة في أي من الاجتماعات	
السلوك الشخصي (20)		
4	مهارات متميزة في الاتصال والتواصل الايجابي مع الاخرين بطريقة فاعلة لتوصيل الفكرة او المعلومة لتحقيق الهدف المنشود باستمرار.	1- مهارات اتصال فعالة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل
3	مهارات عالية في الاتصال والتواصل الايجابي مع الاخرين بطريقة جيدة لتوصيل الفكرة والمعلومة لتحقيق الهدف المنشود في كثير من الاحيان.	
2	مهارات مقبولة في الاتصال والتواصل مع الاخرين بطريقة مقبولة لتوصيل الفكرة والمعلومة مع الحاجة الى المساعدة احيانا.	
1	لا تتوفر القدرة للاتصال والتواصل مع الاخرين.	
4	قدرة متميزة في انتهاج مبدأ المشاركة والإصرار على العمل بروح الفريق الواحد وكذلك حث المرؤوسين على ذلك باستمرار.	2- انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق
3	قدرة عالية في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد من خلال حث المرؤوسين على ذلك في معظم الاحيان	
2	قدرة مقبولة في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد وحث المرؤوسين على ذلك بين الحين والآخر.	
1	هناك نزعة للعمل الفردي باستمرار وعدم انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق ولا يحث المرؤوسين على ذلك.	
4	قدرة متميزة على ابراز الافكار المفيدة ومناقشتها مع الاخرين بطريقة مقنعة ومؤثرة باستمرار.	3-القدرة على ابراز الافكار المفيدة ومناقشتها مع الاخرين
3	قدرة عالية على ابراز الافكار الجديدة ومناقشتها مع الاخرين في	

	كثير من الاحيان.	
2	قدرة مقبولة على ابراز الافكار المفيدة ومناقشتها مع الاخرين مع الحاجة الى التطوير بشكل افضل.	
1	لا تتوفر القدرة على ابراز أي افكار مفيدة.	
4	الحرص الدائم والمحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة مميزة ويحث الاخرين عليه باستمرار.	4-الحفاظ على الممتلكات والأموال العامة
3	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة في كثير من الاحيان.	
2	ابداء الاهتمام في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة احيانا.	
1	لا يوجد حرص على الاموال والممتلكات العامة ويتسبب في هدرها.	
4	مستوى التفاني والانتماء متميز وواضح للعيان من خلال الممارسات التي يتم تنفيذها باستمرار.	5- مستوى التفاني والانتماء
3	مستوى التفاني والانتماء جيد بشكل عام	
2	احيانا هناك نوع من التفاني والانتماء مع بعض التذمر	
1	مستوى التفاني والانتماء غير متوفر بل التذمر المستمر	
الصفات الذاتية (20)		
4	درجة متميزة من التقبل للتوجيهات بدرجة عالية والاستعداد الكامل لتنفيذها وتوظيفها لمصلحة العمل باستمرار دون تذمر.	1-تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها.
3	درجة عالية من التقبل للتوجيهات بشكل جيد والاستعداد لتنفيذها في كثير من الاحيان.	
2	درجة مقبولة من التقبل للتوجيهات بشكل عام ويتم تنفيذها ببطء مع الحاجة للمتابعة والرقابة.	
1	لا يتم تقبل التوجيهات ولا يتم العمل على تنفيذها كما يجب.	
4	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام والظهور بشكل انيق وحض الاخرين عليه دائما.	2- الاهتمام بالمظهر العام
3	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام في معظم الاحيان	
2	هناك حاجة للاهتمام في المظهر العام بما يتوافق مع متطلبات العمل	
1	لا يتم الاهتمام بالمظهر العام	
4	رغبة متميزة وواضحة في نقل وتبادل المعرفة المهنية والفنية	3-الحرص على تبادل ونقل

	المتعلقة بالعمل مع سائر الاطراف المحيطين والمناداة بتطبيقها باستمرار .	المعرفة والمهارات
3	رغبة عالية في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في كثير من الاحيان .	
2	رغبة مقبولة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في بعض الاحيان	
1	لا تتوفر الرغبة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين	
4	السعي الدؤوب لامتلاك المهارات والمعارف الجديدة والبحث عنها والحض على امتلاكها باستمرار .	4-الحرص على اكتساب مهارات جديدة
3	السعي الى امتلاك المهارات والمعرفة الجديدة وبحض الاخرين على امتلاكها ضمن امكانياته في كثير من الاحيان .	
2	هناك حاجة مستمرة للتوجيه في مجال العمل على اكتساب المعارف الجديدة .	
1	لا يتم السعي لامتلاك المهارات والمعارف الجديدة .	
4	قدرة متميزة على تحمل ضغط العمل دائما مهما بلغ حجمه او درجة تعقيده دون كلل او ملل والتجاوب معه .	5- تحمل ضغط العمل
3	قدرة عالية على تحمل ضغط العمل والتجاوب معه في كثير من الاحيان .	
2	قدرة عادية في تحمل ضغط العمل والتجاوب معه احيانا .	
1	ليس هناك قدرة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه	

معايير التقييم السنوي لموظفي الفئة الثانية

مستوى الاداء	العناصر الاستراتيجية	العناصر الرئيسية
العمل والإنتاجية: (40)		
8	قدرة متميزة على تطوير وتحديث اساليب العمل والعمل عليها باستمرار.	1- القدرة على تطوير وتحديث اساليب العمل
6	قدرة عالية على تطوير وتحديث اساليب العمل والعمل عليها في كثير من الاحيان.	
4	قدرة جيدة على تطوير وتحديث اساليب العمل والعمل عليها ببطء احيانا.	
2	لا تتوفر القدرة للتطوير والتحديث لاساليب العمل ويتم الرفض لأي جديد.	
8	مهارة متميزة في تنفيذ المهام الموكلة بفاعلية وباستمرار.	2- المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف
6	مهارة عالية في تنفيذ الاعمال الموكلة في كثير من الاحيان	
4	مهارة متوسطة في تنفيذ الاعمال الموكلة .	
2	مهارته ضعيفة في تنفيذ الاعمال الموكلة اليه.	
8	معرفة وإلمام كامل بدقائق الامور المتعلقة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	3- الالمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة
6	معرفة جيدة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
4	معرفة متوسطة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
2	معرفة ضعيفة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
8	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة عالية	4- السرعة والدقة في العمل
6	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة جيدة	
4	يتم الانجاز متأخرا احيانا وبدقة متوسطة	
2	يتم الانجاز متأخرا كثيرا وبمستوى متدن من الدقة	
8	درجة متميزة من التمكن والمعرفة العميقة والشاملة في مجال التخصص العلمي.	5- التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف
6	درجة جيدة من التمكن و المعرفة في مجال التخصص العلمي	
4	درجة ضعيفة من التمكن في مجال التخصص العلمي وهناك حاجة الى المزيد من المعرفة والتوجيه.	
2	المعرفة في مجال التخصص العلمي ضحلة وهناك حاجة مستمرة	

	للمتابعة والتوجيه.	
المواظبة: (20)		
4	الالتزام التام بأوقات العمل، ولا يحصل التأخير عن العمل إلا لظروف قاهرة	1- الالتزام بأوقات العمل
3	نادرا ما يتم التغيب أو التأخر عن أوقات العمل	
2	بحاجة للمتابعة المستمرة للالتزام بأوقات العمل	
1	لا يتم الالتزام بأوقات العمل.	
4	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة دائما	2- انجاز العمل في الوقت المحدد
3	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة في معظم الاحيان	
2	يتم انجاز العمل متأخرا قليلا عن المواعيد المحددة في كثير من الاحيان	
1	لا يتم الانجاز للعمل في المواعيد المحددة	
4	قدرة متميزة على تحمل اعباء الوظيفة ومسؤولياتها باستمرار.	3- القدرة على تحمل اعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته
3	قدرة عالية على تحمل اعباء الوظيفة ومسؤولياتها في كثير من الاحيان وضمن حدود الوظيفة.	
2	قدرة متواضعة على تحمل اعباء الوظيفة ومسؤولياتها مع الحاجة للمساعدة.	
1	لا تتوفر القدرة على تحمل اعباء الوظيفة ومسؤولياتها.	
4	الحرص الدائم على متابعة ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة باستمرار.	4- المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة
3	الحرص بشكل جيد على متابعة ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة في كثير من الاحيان.	
2	محاولات متواضعة للمتابعة على ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة احيانا.	
1	لا يوجد أي متابعة أو اهتمام متابعة أو اهتمام ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.	
4	درجة متميزة في تقديم المبادرات والمقترحات الجديدة والبناء التي تساهم في تطوير اجراءات العمل باستمرار.	5- المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير اجراءات العمل
3	يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة بين حين وآخر	
2	قليل ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة وبناءة تساهم في	

	تطوير اجراءات العمل.	
1	نادرا ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات لتطوير اجراءات العمل.	
السلوك الشخصي(20)		
4	يتم التصرف بلباقة و مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	1- حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل
3	يتم التصرف بشكل جيد في المواقف مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل وضمن حدود الوظيفة بشكل عام في كثير من الاحيان.	
2	لا يتم التصرف بطريقة جيدة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل احيانا	
1	يتم التصرف بطريقة غير مريحة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	
4	قدرة متميزة في انتهاج مبدأ المشاركة والإصرار على العمل بروح الفريق الواحد وكذلك حث الزملاء على ذلك باستمرار.	2- القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق
3	قدرة عالية في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
2	قدرة مقبولة في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
1	هناك نزعة للعمل الفردي باستمرار وعدم انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق	
4	الحرص الدائم والمحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة مميزة ويحث الاخرين عليه باستمرار.	3- الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة
3	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة في كثير من الاحيان.	
2	ابداء الاهتمام في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة احيانا.	
1	لا يوجد حرص على الاموال والممتلكات العامة بما قد يشمل الهدر	
4	يتم الالتزام بالتعليمات بدرجة متميزة والاستعداد الكامل لتنفيذها باستمرار.	4- الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها
3	يتم الالتزام بالتعليمات بشكل جيد والاستعداد الجيد لتنفيذها في كثير من الاحيان.	

2	يتم الالتزام أحيانا بالتعليمات ويتم تقبلها بفتور مع البطئ في تنفيذها.	
1	لا يتم الالتزام بالتعليمات ولا يتم تنفيذها كما يجب.	
4	مستوى التفاني والانتماء متميز وواضح للعيان من خلال الممارسات التي يتم تنفيذها باستمرار.	5- مستوى التفاني والانتماء
3	مستوى التفاني والانتماء جيد بشكل عام	
2	احيانا هناك نوع من التفاني والانتماء مع بعض التذمر	
1	مستوى التفاني والانتماء غير متوفر بل التذمر المستمر	
الصفات الذاتية (20)		
5	قدرة متميزة للتغلب على الصعوبات في العمل، والاجتهاد في حلها باستمرار.	1- قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل
4	قدرة عالية في التغلب على الصعوبات في العمل في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة في التغلب على الصعوبات في العمل مع الحاجة للمساعدة في بعض الاحيان.	
2	قدرة ضعيفة في التغلب على صعوبات العمل	
1	لا تتوفر القدرة للتغلب على صعوبات العمل، والتذمر المستمر .	
5	قدرة متميزة على تحمل ضغط العمل دائما مهما بلغ حجمه او درجة تعقيده دون كلل او ملل والتجاوب معه .	2- تحمل ضغط العمل
4	قدرة عالية على تحمل ضغط العمل والتجاوب معه في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة في تحمل ضغط العمل والتجاوب معه احيانا.	
2	قدرة ضعيفة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه	
1	ليس هناك قدرة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه باستمرار	
5	رغبة متميزة وواضحة في نقل وتبادل المعرفة المهنية والفنية المتعلقة بالعمل مع سائر الاطراف المحيطين والمناداة بتطبيقها باستمرار.	3- الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات
4	رغبة عالية في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في كثير من الاحيان.	
3	رغبة مقبولة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في بعض الاحيان	
2	لا يتوفر الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات الا نادرا	

1	لا تتوفر الرغبة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين	
5	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام والظهور بشكل انيق وحض الاخرين عليه دائما.	4- الاهتمام بالمظهر العام
4	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام في معظم الاحيان	
3	درجة مقبولة من الاهتمام	
2	هناك حاجة للاهتمام في المظهر العام بما يتوافق مع متطلبات العمل	
1	لا يتم الاهتمام بالمظهر العام	

معايير التقييم السنوي لموظفي الفئة الثالثة

مستوى الاداء	العناصر الاستراتيجية	العناصر الرئيسية
العمل والإنتاجية: (40)		
8	مساهمة فاعلة ومتميزة في تطوير اساليب العمل	1- المساهمة في تطوير اساليب العمل
6	مساهمه جيدة في تطوير اساليب العمل	
4	مساهمه مقبولة في تطوير اساليب العمل	
2	مساهمه ضعيفة في تطوير اساليب العمل	
8	مشاركه متميزة وفاعلة في اعداد التقارير تتصف بالدقة والسرعة	2- المشاركة في اعداد التقارير
6	مشاركة جيدة في اعداد التقارير	
4	مشاركه مقبولة بعض الشيء في اعداد التقارير	
2	لا يوجد مشاركة تذكر في اعداد التقارير.	
8	مهارة متميزة وفاعلة في تنفيذ المهام	3- المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف
6	مهارته جيدة في تنفيذ الاعمال الموكلة	
4	مهارة مقبولة في تنفيذ الاعمال الموكلة	
2	مهارة ضعيفة في تنفيذ الاعمال الموكلة	
8	معرفة وإلمام كامل بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	4- الالمام بالمهام ومسؤوليات الوظيفة
6	معرفة جيدة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
4	معرفة مقبولة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
2	معرفة سطحية بمهام العمل ومسؤوليات الوظيفة	
8	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة عالية	5- السرعة والدقة بالعمل
6	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة جيدة	
4	يتم الانجاز متأخرا احيانا وبدقة متوسطة	
2	يتم الانجاز متأخرا كثيرا وبمستوى متدن من الدقة	

المواظبة (20)		
4	الالتزام التام بأوقات العمل، ولا يحصل التأخير عن العمل إلا لظروف قاهرة	1-الالتزام بأوقات العمل
3	نادرا ما يتم التغيب او التأخر عن أوقات العمل	
2	بحاجة للمتابعة المستمرة للالتزام بأوقات العمل	
1	لا يتم الالتزام بأوقات العمل.	
4	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة	2-انجاز العمل في الوقت المحدد
3	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة في معظم الاحيان	
2	يتم انجاز العمل متأخرا قليلا عن المواعيد المحددة في كثير من الاحيان	
1	لا يتم الانجاز للعمل في المواعيد المحددة	
4	قدرة متميزة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها باستمرار.	3- القدرة على تحمل المسؤولية
3	قدرة عالية على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها في كثير من الاحيان وضمن حدود الوظيفة.	
2	قدرة جيدة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها مع الحاجة للمساعدة.	
1	لا تتوفر القدرة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها.	
4	الحرص الدائم على متابعة ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة باستمرار.	4-تطوير المهارات المتعلقة بمجال العمل
3	الحرص بشكل جيد على متابعة ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة في كثير من الاحيان.	
2	محاولات متواضعة للمتابعة على ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة احيانا.	
1	لا يوجد أي متابعة او اهتمام متابعة او اهتمام ما هو جديد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.	
4	درجة متميزة في تقديم المبادرات والمقترحات الجديدة والبناءة التي تساهم في تطوير اجراءات العمل باستمرار.	5- المبادرة بتقديم مقترحات فنية جديدة في نطاق العمل
3	يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة بين حين وآخر	
2	قليل ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة وبناءة تساهم في تطوير اجراءات العمل.	

1	نادرا ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات لتطوير اجراءات العمل.	
السلوك الشخصي(20)		
4	يتم التصرف بلباقة مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	1- حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل
3	يتم التصرف بشكل جيد في المواقف مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل وضمن حدود الوظيفة بشكل عام في كثير من الاحيان.	
2	لا يتم التصرف بطريقة جيدة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل احيانا	
1	يتم التصرف بطريقة غير مريحة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	
4	يتم الالتزام بالتعليمات بدرجة متميزة والاستعداد الكامل لتنفيذها باستمرار .	2- الالتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها
3	يتم الالتزام بالتعليمات بشكل جيد والاستعداد الجيد لتنفيذها في كثير من الاحيان.	
2	يتم الالتزام أحيانا بالتعليمات ويتم تقبلها بفتور مع البطئ في تنفيذها.	
1	لا يتم الالتزام بالتعليمات ولا يتم تنفيذها كما يجب.	
4	الحرص الدائم والمحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة مميزة ويحث الاخرين عليه باستمرار .	3- الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة
3	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة في كثير من الاحيان.	
2	ابداء الاهتمام في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة احيانا	
1	لا يوجد حرص على الاموال والممتلكات العامة بما قد يشمل الهدر	
4	قدرة متميزة في انتهاج مبدأ المشاركة والإصرار على العمل بروح الفريق الواحد وكذلك حث الزملاء على ذلك باستمرار .	4- الاستعداد للعمل بروح الفريق
3	قدرة عالية في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
2	قدرة مقبولة في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
1	هناك نزعة للعمل الفردي باستمرار وعدم انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق	

4	مستوى التفاني والانتماء متميز وواضح للعيان من خلال الممارسات التي يتم تنفيذها باستمرار .	5- مستوى التفاني والانتماء
3	مستوى التفاني والانتماء جيد بشكل عام	
2	احيانا هناك نوع من التفاني والانتماء مع بعض التذمر	
1	مستوى التفاني والانتماء غير متوفر بل التذمر المستمر	
5	قدرة متميزة للتغلب على الصعوبات في العمل، والاجتهاد في حلها باستمرار .	الصفات الذاتية(20) 1- قدرة التغلب على
4	قدرة عالية في التغلب على الصعوبات في العمل في كثير من الاحيان .	الصعوبات في نطاق العمل
3	قدرة جيدة في التغلب على الصعوبات في العمل مع الحاجة للمساعدة في بعض الاحيان .	
2	قدرة ضعيفة في التغلب على صعوبات العمل	
1	لا تتوفر القدرة للتغلب على صعوبات العمل، والتذمر المستمر .	
5	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام والظهور بشكل انيق وحض الاخرين عليه دائما .	2- الاهتمام بالمظهر العام
4	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام في معظم الاحيان	
3	درجة مقبولة من الاهتمام	
2	هناك حاجة للاهتمام في المظهر العام بما يتوافق مع متطلبات العمل	
1	لا يتم الاهتمام بالمظهر العام	
5	قدرة متميزة على تحمل ضغط العمل دائما مهما بلغ حجمه او درجة تعقيده دون كلل او ملل والتجاوب معه .	3- تحمل ضغط العمل
4	قدرة عالية على تحمل ضغط العمل والتجاوب معه في كثير من الاحيان .	
3	قدرة جيدة في تحمل ضغط العمل والتجاوب معه احيانا .	
2	قدرة ضعيفة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه	
1	ليس هناك قدرة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه باستمرار	
5	رغبة متميزة وواضحة في نقل وتبادل المعرفة المهنية والفنية المتعلقة بالعمل مع سائر الاطراف المحيطين والمناداة بتطبيقها باستمرار .	4- القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات
4	رغبة عالية في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في كثير من	

	الاحيان.	
3	رغبة مقبولة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في بعض الاحيان	
2	لا يتوفر الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات الا نادرا	
1	لا تتوفر الرغبة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين	

معايير التقييم السنوي لموظفي الفئتين الرابعة والخامسة

مستوى الاداء	العناصر الاسترشادية	العناصر الرئيسية
العمل والانتاجية: (40)		
8	مهارة متميزة وفاعلة في تنفيذ المهام	1- المهارة في تنفيذ الاعمال الموكلة للموظف
6	مهارته جيدة في تنفيذ الاعمال الموكلة	
4	مهارة مقبولة في تنفيذ الاعمال الموكلة	
2	مهارة ضعيفة في تنفيذ الاعمال الموكلة	
8	معرفة وإلمام كامل بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	2- الإلمام بمهام ومسؤوليات العمل
6	معرفة جيدة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
4	معرفة متوسطة بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	
2	معرفة سطحية بمهام العمل ومسؤوليات الوظيفة	
8	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة عالية	3- السرعة والدقة بالعمل
6	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة وبدقة جيدة	
4	يتم الانجاز متأخرا احيانا وبدقة متوسطة	
2	يتم الانجاز متأخرا كثيرا وبمستوى متدن من الدقة	
8	الحرص الدائم والمحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة مميزة ويحدث الاخرين عليه باستمرار.	4- الحفاظ على ادوات العمل والممتلكات العامة
6	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة في معظم الاحيان.	
4	ابداء الاهتمام في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة احيانا	
2	لا يوجد حرص على الاموال والممتلكات العامة بما قد يشمل الهدر	
8	معرفة واسعة وشاملة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والأدوات والمواد المستخدمة لانجاز العمل.	5- المعرفة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والأدوات والمواد المستخدمة لانجاز العمل
6	معرفة جيدة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والأدوات والمواد المستخدمة لانجاز العمل.	
4	معرفة مقبولة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والأدوات والمواد المستخدمة لانجاز العمل مع الحاجة للتوجيه احيانا.	
2	لا تتوفر المعرفة بالطرق السليمة لعمل الاجهزة والأدوات والمواد المستخدمة لانجاز العمل.	
المواظبة (20)		

5	الالتزام التام بأوقات العمل، ولا يحصل التأخير عن العمل إلا لظروف قاهرة	1-الالتزام بأوقات العمل
4	نادرا ما يتم التغيب او التأخر عن أوقات العمل	
3	درجة الالتزام بالدوام و اوقات العمل جيدة	
2	بحاجة للمتابعة المستمرة للالتزام بأوقات العمل	
1	لا يتم الالتزام بأوقات العمل.	
5	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة دائما	2-انجاز العمل في الوقت المحدد
4	يتم انجاز العمل في المواعيد المحددة في معظم الاحيان	
3	يتم الانجاز للمهام بدرجة جيدة من الالتزام	
2	يتم انجاز العمل متأخرا قليلا عن المواعيد المحددة في كثير من الاحيان	
1	لا يتم الانجاز للعمل في المواعيد المحددة	
5	قدرة متميزة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها باستمرار.	3- القدرة على تحمل المسؤولية في نطاق الوظيفة.
4	قدرة عالية على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها في كثير من الاحيان وضمن حدود الوظيفة.	
3	قدرة جيدة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها.	
2	قدرة متواضعة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها مع الحاجة للمساعدة والتوجيه.	
1	لا تتوفر القدرة على تحمل اعباء الوظيفة ومسئولياتها.	
5	درجة متميزة في تقديم المبادرات والمقترحات الجديدة والبناءة التي تساهم في تطوير اجراءات العمل باستمرار.	4-المساهمة في تقديم مقترحات فنية لتطوير العمل
4	يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة بين حين وآخر	
3	قليلا ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات جديدة وبناءة تساهم في تطوير اجراءات العمل.	
2	نادرا ما يتم تقديم مبادرات ومقترحات لتطوير اجراءات العمل.	
1	لا يتم تقديم أي مبادرات او مقترحات جديدة	
السلوك الشخصي(20)		
5	يتم التصرف بلباقة مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	1- حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة .
4	يتم التصرف بشكل جيد جدا في المواقف مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل وضمن حدود الوظيفة .	
3	لا يتم التصرف بطريقة جيدة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	
2	يتم التصرف بطريقة مقبولة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	
1	يتم التصرف بطريقة غير مريحة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل	

5	يتم الالتزام بالتعليمات بدرجة متميزة والاستعداد الكامل لتنفيذها باستمرار.	2- الالتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها
4	يتم الالتزام بالتعليمات بشكل جيد جدا والاستعداد الجيد لتنفيذها في كثير من الاحيان	
3	يتم الالتزام بالتعليمات بشكل جيد والاستعداد الجيد لتنفيذها في كثير من الاحيان.	
2	يتم الالتزام أحيانا بالتعليمات ويتم تقبلها بفتور مع البطئ في تنفيذها.	
1	لا يتم الالتزام بالتعليمات ولا يتم تنفيذها كما يجب.	
5	الحرص الدائم والمحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة مميزة ويحث الاخرين عليه باستمرار.	3- الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة
4	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة جدا في كثير من الاحيان.	
3	المحافظة على الاموال والممتلكات العامة بطريقة جيدة عموما .	
2	ابداء الاهتمام في المحافظة على الاموال والممتلكات العامة احيانا	
1	لا يوجد حرص على الاموال والممتلكات العامة بما قد يشمل الهدر	
5	قدرة متميزة في انتهاج مبدأ المشاركة والإصرار على العمل بروح الفريق الواحد وكذلك حث الزملاء على ذلك باستمرار.	4- الاستعداد للعمل بروح الفريق
4	قدرة عالية في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
3	قدرة جيدة في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
2	قدرة مقبولة في انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد	
1	هناك نزعة للعمل الفردي باستمرار وعدم انتهاج مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق	
5	مستوى التفاني والانتماء متميز وواضح للعيان من خلال الممارسات التي يتم تنفيذها باستمرار.	5- مستوى التفاني والانتماء
4	مستوى التفاني والانتماء جيد جدا بشكل عام	
3	مستوى التفاني والانتماء جيد بشكل عام	
2	احيانا هناك نوع من التفاني والانتماء مع بعض التذمر	
1	درجة التفاني والانتماء متدنية مع التذمر المستمر	
الصفات الذاتية(20)		
5	قدرة متميزة للتغلب على الصعوبات في العمل، والاجتهاد في حلها باستمرار.	1- قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل
4	قدرة عالية في التغلب على الصعوبات في العمل في كثير من الاحيان.	

3	قدرة جيدة في التغلب على الصعوبات في العمل مع الحاجة للمساعدة في بعض الاحيان.	
2	قدرة ضعيفة في التغلب على صعوبات العمل	
1	لا تتوفر القدرة للتغلب على صعوبات العمل، والتذمر المستمر .	
5	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام والظهور بشكل انيق وحض الاخرين عليه دائما.	2- الاهتمام بالمظهر العام
4	يتم ابداء الاهتمام بالمظهر العام في معظم الاحيان	
3	درجة مقبولة من الاهتمام	
2	هناك حاجة للاهتمام في المظهر العام بما يتوافق مع متطلبات العمل	
1	لا يتم الاهتمام بالمظهر العام	
5	قدرة متميزة على تحمل ضغط العمل دائما مهما بلغ حجمه او درجة تعقيده دون كلل او ملل والتجاوب معه .	3- تحمل ضغط العمل
4	قدرة عالية على تحمل ضغط العمل والتجاوب معه في كثير من الاحيان.	
3	قدرة جيدة في تحمل ضغط العمل والتجاوب معه احيانا.	
2	قدرة ضعيفة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه.	
1	ليس هناك قدرة على تحمل ضغط العمل ويتم التهرب منه باستمرار	
5	رغبة متميزة وواضحة في نقل وتبادل المعرفة المهنية والفنية المتعلقة بالعمل.	4- القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات
4	رغبة عالية في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في كثير من الاحيان.	
3	رغبة جيدة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين في بعض الاحيان	
2	لا يتوفر الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات الا نادرا	
1	لا تتوفر الرغبة في نقل وتبادل المعرفة مع المحيطين	

فهرس الجداول

- جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس. 36
- جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر. 36
- جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي. 37
- جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة. 37
- جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الفئة الوظيفية. 38
- جدول رقم 6.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة. 40
- جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا. 41
- جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي. 44
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية. 45
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر المواظبه. 53
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر السلوك الشخصي. 59
- جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مستوى فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني الخاصة بعنصر الصفات الذاتية. 64
- جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الاستجابة لمجال الدراسة ومجالها الكلي. 68

فهرس الأشكال

شكل رقم (1.3): يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة 42

فهرس الملاحق

- ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية.....82
- ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة..... 87
- ملحق 3: نماذج تقييم الإداء الوظيفي.....88
- ملحق 4: مؤشرات تقييم الإداء الوظيفي.....93

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ت.....	تعريفات
ث.....	الملخص
ج.....	Abstract

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	1.1. مقدمة
2.....	2.1. مشكلة الدراسة:
2.....	3.1. مبررات الدراسة:
3.....	4.1. أهمية الدراسة:
3.....	5.1 أهداف الدراسة:
3.....	1.5.1 الهدف العام:
3.....	2.5.1 الأهداف الفرعية:
4.....	6.1. أسئلة الدراسة:
4.....	7.1 حدود الدراسة:
5.....	8.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:
5.....	9.1. هيكلية الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

6.....	1.2. مقدمة
6.....	2.2. الإطار النظري
6.....	1.2.2. وظائف الموارد البشرية:
7.....	2.2.2. مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

8	3.2.2. تعريف تقييم الاداء الوظيفي:
9	4.2.2. اهداف تقييم الاداء الوظيفي:
10	5.2.2. موضوعية تقييم الاداء الوظيفي:
11	6.2.2. طرق تقييم الاداء الوظيفي:
17	7.2.2. عناصر تقييم الاداء الوظيفي:
21	8.2.2. مشاكل تقييم الاداء
22	9.2.2. أخطاء تقييم الأداء الوظيفي
22	10.2.2. متطلبات مقاييس الاداء:
23	11.2.2. تجربة فلسطين في تقييم الاداء الوظيفي.
23	1.11.2.2. الاطار القانوني:
24	2.11.2.2. نبذة تاريخية حول تطور نماذج تقييم الاداء الوظيفي في فلسطين
24	3.11.2.2. نماذج تقييم الاداء الوظيفي المستخدمة حالياً لموظفي القطاع الحكومي
27	3.2. الدراسات السابقة:
27	1.3.2. الدراسات العربية
32	2.3.2. الدراسات الأجنبية
34	3.3.2. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

35 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

35	1.3. مقدمة:
35	2.3. منهج الدراسة:
36	3.3. مجتمع الدراسة:
36	4.3. عينة الدراسة:
38	5.3. أداة الدراسة
39	1.5.3. صدق أداة الدراسة
40	2.5.3. ثبات أداة الدراسة
41	6.3. إجراءات تطبيق الدراسة

42	7.3 متغيرات الدراسة.....
42	8.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....
44	الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها.....
44	1.4 المقدمة.....
44	2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:.....
	1.2.4: فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني
45	الخاصة بعنصر العمل والإنتاجية.....
	2.2.4 فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني
53	الخاصة بعنصر المواظبة.....
	3.2.4 فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني
59	الخاصة بعنصر السلوك الشخصي.....
	4.2.4 فاعلية المؤشرات الاسترشادية لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني
63	الخاصة بعنصر الصفات الذاتية.....
68	6.2.4. مجالات الدراسة ومجالها الكلي.....
69	الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
69	1.5 ملخص النتائج.....
70	2.5 الاستنتاجات.....
	3.5 آفاق مقترحات تطوير المؤشرات الاسترشادية الانسب لتقييم الاداء الوظيفي لموظفي القطاع
72	الحكومي الفلسطيني.....
77	4.5 التوصيات.....
79	5.5 المقترحات البحثية:.....
80	المراجع.....
119	فهرس الجداول.....
120	فهرس الأشكال.....

121	فهرس الملاحق
122	فهرس المحتويات