

نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني

The system of performance evaluation and its impact on the performance of employees in the Palestinian General Staff Office

علامي، ديوان الموظفين العام، رام الله، فلسطين.

شبلبي سويطي، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

تاريخ الاستلام: 2019/05/04 : تاريخ القبول: 2019/05/27 : تاريخ النشر: 2019/07/07

مستخلص: هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) مبحوثاً ومبحوثة يشكلون مجتمع الدراسة في الديوان، استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وتم تحليلها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). خرجت الدراسة بأن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة متوسطة، وأن واقع ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع عناصر الخطة الإستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة، ومدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، المكافآت والحوافز، الأجور والرواتب، تنمية المسار الوظيفي، تعديل المسمى الوظيفي) جاءت بدرجة منخفضة، وأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وخرجت الدراسة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الديوان بمعالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية والمتعلقة بتنظيم علانية تقييم الأداء، وتحديد إنجازات الموظفين من خلال مؤشرات ومعايير يتم إدراجها في الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم، وربط الأداء بأهداف ومهام وظيفية واضحة، ووضع آلية متطورة لربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بالقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، المكافآت والحوافز، الأجور والرواتب، تنمية المسار الوظيفي، تعديل المسمى الوظيفي) والقرارات المتعلقة بتحديد حاجة الديوان من الموظفين والاحتياجات التدريبية لهم، وتطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري، والاستناد إلى بطاقة الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، وزيادة أطراف عملية التقييم (تقييم النظراء في العمل). ووضع آلية جديدة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في الديوان، وضرورة شمول تقييم الأداء لرأي متلقي الخدمة.

الكلمات المفتاحية: نظام، تقييم الأداء، أداء العاملين ديوان الموظفين العام .

* شبلبي سويطي، البريد الإلكتروني: sswaitti@qou.edu

Abstract : This study aims at presenting the experience of the General Personnel Counsel in developing the job performance system and its impact on staff performance. To achieve this aim the two researchers adopted the descriptive analytical approach. The study sample comprised 88 respondents who constitute the whole study population at the counsel. The questionnaire was used as a study tool to answer the questions and test the hypotheses of the study. The questionnaire was analyzed using SPSS 20 - version .

The results of the study were as follows: The dimensions of the performance evaluation system in the General Personnel Counsel came with medium average, the reality of the legal framework governing the job evaluation process came with a medium average, the fact that the performance evaluation system was in line with the components of the strategic plan in the Counsel came at a medium level, the extent of relying on the results of the evaluation of job performance when taking decisions related to promotion, transfer, incentives and rewards, wages and salaries, career development, and job title modification came at a low average level. The overall degree of job performance of employees was very high and there was a positive effect of statistical significance on the overall score of performance evaluation system. The study recommends that the General personnel Counsel should address the deficiencies in some provisions of the civil Service law which are related to the regulation of the performance evaluation publicly and the identification of the employee achievements through some indicators and criteria which are usually listed within the legal framework, organizing the evaluation process and, linking performance with clear tasks and aims related to work the setting of a developed plan to link the results of job performance for employees with decisions related to promotion, transfer, rewards and Incentives, wages and salaries, developing the job track and reforming the job titles and decisions related to identifying the Counsel need for employees and the training needs for them, developing of performance evaluation forms periodically depending on job description card for job titles at various administrative levels in evaluation and the increasing of the setting of new strategy for the self-evaluation for employees at the Counsel and the necessity to include service receivers views within performance evaluation.

Keywords: Performance Evaluation System, Staff Performance, General Personnel Counsel.

توطئة:

سعى ديوان الموظفين العام إلى توحيد الجهود المبذولة للارتقاء بالإدارة العامة والخدمة المدنية في فلسطين من خلال انتهاج أفضل السبل في تحسين الأداء والاستثمار في الموارد البشرية وفق أفضل الممارسات في الدول المتقدمة، وباعتبار الموظف من الموارد الهامة التي تشكل الأساس الذي يركز عليه بناء وتطور القطاع العام، لذا تتوقف كفاءة وفاعلية تلك الدوائر على كفاءة الموظف، ولكي تتم الاستفادة من هذا المورد، فإن ذلك يتطلب وجود عملية تقييم للأداء تتميز بالكفاءة والفاعلية، يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ورصد فرص التحسين والعمل على استثمارها، ومن أجل ذلك فلا بد أن تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالدقة والموضوعية والعدالة، مما يسهم في تزويد الديوان بالمعلومات اللازمة للحكم على سلامة القرارات والإجراءات التي تتعلق (بالتعيين والنقل والترقية والحوافز والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين)، (التقرير السنوي/ ديوان الموظفين العام، 2015، ص 21).

فمنذ نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية في (1994) والانطلاق نحو بناء مؤسساتها المختلفة وبالتحديد منذ العام 2004 وصولاً للعام 2005، اعتبر تقييم الأداء الوظيفي من المواضيع الإدارية الهامة والتي لها أولوية في منظومة الأداء العام للمنظمة، وقد واجهت تلك العملية العديد من المشاكل والصعوبات، ونظراً لحدائثة التجربة كانت عملية التقييم تقتصر على وجود نموذج تقييم أداء وظيفي واحد يتم تقييم كافة الموظفين على اختلاف فئاتهم الوظيفية والمسئوليات التخصصية بموجبه وبشكل سري، ولم يكن في تلك الفترة وجود حقيقي لنظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث تضمن نظام التقييم عدد h من العناصر الرئيسة والفرعية دون مراعاة خصوصية كل مسمى وظيفي وطبيعة واختلاف المهام الخاصة به، ويعود ذلك لعدم وجود إطار قانوني ينظم تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في حينه، وقد بدأ الديوان بتطوير واستحداث نماذج تقييم الأداء الوظيفي بما ينسجم مع التشريعات الواردة في القانون والتطورات الإدارية الحديثة الحاصلة في عملية تقييم الأداء، وقام بإنشاء واستحداث دائرة متخصصة بتقييم الأداء الوظيفي فيه، وبدء العمل على تطوير وتنظيم عملية التقييم، وفي العام 2013 تم تشكيل لجنة داخلية من الديوان ولجنة فرعية من الدوائر الحكومية لتطوير وتحديث نماذج تقييم الأداء الوظيفي المطبقة في الديوان، وخرجت اللجنة بخمسة نماذج تقييم أداء وظيفي جديدة للفئات الوظيفية (العليا، الأولى، الثانية، والثالثة، والرابعة والخامسة) وتم الاستناد إلى العناصر الرئيسة للتقييم التي وردت في أحكام قانون الخدمة

المدينة واللوائح الناظمة وهي: (العمل والإنتاجية، السلوك الشخصي، والصفات الذاتية، والمواظبة)، بالإضافة إلى تنظيم عدد من الأمور المرتبطة بعملية تقييم الأداء في الديوان منها ربط نتائج التقييم بالترقيات سواء بالترقية داخل الفئة أي من درجة إلى درجة، أو الترقية من فئة إلى فئة وظيفية أعلى، وتم التأكيد على إعلام الموظف بنتيجة تقييم أدائه من خلال توقيعه على نموذج التقييم، بالإضافة إلى تنظيم عملية التظلم من نتائج تقييم الأداء، بالإضافة إلى حوسبة نتائج تقييم الأداء للعاملين في الديوان.

واستمر ديوان الموظفين العام باستكمال ما يبذله من جهود بالشراكة الفاعلة مع كافة الأطراف المعنية لإعادة النظر في الآلية الحالية وتوفر خبرة جيدة من خلال التغذية الراجعة من الوزارات والمؤسسات، لتسليط الضوء على مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وذلك بسبب افتقار نظام التقييم إلى الأسس الموضوعية المتعلقة بتحديد المعايير المعتمد عليها في الحكم على أداء الموظف، مما أدى إلى عدم الرضا عن عملية التقييم سواء من قبل القائمين بعملية التقييم، أو من قبل الموظفين الخاضعين له، وبالتالي الإخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة بتطوير أداء الموظف بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام، وعليه بذل الديوان جهوده بهذا الاتجاه بتشكيل لجنة مختصة لدراسة النماذج الحالية لتقييم الأداء بغرض تقديم مقترح لآلية جديدة أكثر تطوراً تجعل الموظف أكثر شعوراً بالمسؤولية والعدالة، وتدفع باتجاه العمل بإخلاص وجدية وتعزز ثقافة الانتماء للمؤسسة، (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2016، ص 21).

وعلى الرغم من التطوير الذي طال عملية تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام وقيامه بإصدار عدد من نماذج تقييم الأداء الوظيفي خلال العام 2017 لعدد من المسميات التخصصية، إلا أنها لا تختلف في الجوهر والمضمون عن النماذج السابقة، حيث لم يطرأ أي تعديلات على السياسات التي تنظم عملية تقييم الأداء الوظيفي المطبق في الديوان، وإنما اقتصر الأمر على إصدار نماذج تقييم أداء لعدد من الوظائف التخصصية، مع وجود معايير استرشادية تساعد في تنفيذ إجراءات التقييم من قبل الرئيس المباشر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: إن عملية تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة في ديوان الموظفين العام بحاجة إلى تطوير وتحديث، والذي يتخلله بعض أوجه القصور في عملية تقييم الأداء والتي ما زالت تقليدية، وغير ملائمة، حيث تحوي استمارة تتضمن أسئلة يصعب قياسها، إضافة لعدم وضوح المعايير التي يستند إليها من يقوم بعملية تقييم الأداء، ولا تتضمن كذلك نظام واضح لتقييم أداء المسؤولين، وحيث أن الديوان هو الجهة المسؤولة عن الوظيفة العمومية في

فلسطين، فإن هناك مسؤولية تقع على عاتقه بإيجاد نظام تقييم وظيفي متطور وعصري يغطي كافة أوجه ومستويات الوظيفة العمومية، ويعمل على تحقيق العدالة والثقة (التقرير السنوي لديوان الموظفين العام، 2016، ص، 49)، وكذلك معرفة أثر تقييم الأداء الفاعل على أداء العاملين، من خلال تهيئة عناصر جودة حياة العمل التي تسهم بزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي ولاء الموظفين، وقد انحصرت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في ديوان الموظفين العام؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموع أسئلة فرعية هي:-

- ما واقع تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام ؟
- ما واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام؟
- ما مدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام ؟
- ما مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بالقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، تنمية المسار الوظيفي للموظفين، الرواتب، والحوافز والمكافآت)؟
- ما مستوى أداء العاملين في ديوان الموظفين العام ؟
- ما أثر تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في مستوى أداء العاملين في ديوان الموظفين العام؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وضرورة إخضاع نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في الديوان لعملية تحليلية عميقة للخروج بنتائج وتوصيات تفضي لتعديله وتطويره وتحسينه، وبالتالي تجويد مستوى أداء العاملين بالديوان، والتعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء، واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي بما ينعكس على تحسين أداء العاملين في الديوان، ومن خلال اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية.

الأهمية العملية:- تسليط الضوء على مدى فاعلية وأهمية نظام تقييم الأداء في الديوان، وضرورة إعادة النظر في نظام التقييم المطبق من خلال توفير معلومات وبيانات للجهة ذات الاختصاص في الديوان تمكثهم من إعطاء تصور واضح عن الواقع الفعلي لهذا لنظام، وتقديم التوصيات التي تسهم في تطويره وتحديثه.

منهج الدراسة :- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: ديوان الموظفين العام الفلسطيني.
 - الحدود الزمنية : الربع الثالث من العام 2018.
 - الحدود البشرية: الموظفون المثبتون العاملين في ديوان الموظفين العام / فلسطين - الضفة الغربية.
 - الحدود الموضوعية: فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في مستوى أداء العاملين. مجتمع وعينة الدراسة :- تكون المجتمع من جميع الموظفين المثبتين في ديوان الموظفين العام والبالغ عددهم (88) موظفا وموظفة والذين شكلوا كامل مجتمع الدراسة. وبالتالي فإن عينة الدراسة هي مجتمعها كاملا، وبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- جدول 1.3: يبين توزيع أفراد العينة

المجموع	النسبة المئوية	العدد	توزيع أفراد العينة	
			الجنس	العمر
88	34.1	30	ذكر	الجنس
	65.9	58	أنثى	
88	22.7	20	أقل من 30 سنة	العمر
	43.2	38	30 – 40 سنة	
	34.1	30	أكثر من 40 سنة	
88	23.9	21	دبلوم	الدرجة العلمية
	56.8	50	بكالوريوس فأقل	
	19.3	17	ماجستير فأعلى	
88	42.0	37	مدير عام/ مدير دائرة	المسمى الوظيفي
	31.8	28	رئيس قسم/ رئيس شعبة	
	26.1	23	موظف	
88	25.0	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	23.9	21	من 5 – أقل من 10 سنوات	
	22.7	20	من 10 – أقل من 15 سنوات	
	28.4	25	15 سنة فأكثر	

أداة الدراسة: قام الباحثان بتطوير أداة للدراسة وتكونت من ثلاثة أقسام :-
القسم الأول :- البيانات الشخصية للعاملين. القسم الثاني:- الفقرات التي تقيس نظام تقييم الأداء الوظيفي، وتكونت من (41) فقرة موزعة على أربع أبعاد رئيسية، والجدول (2.3) يوضح عدد الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة.
جدول 2.3 يوضح عدد الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد الدراسة.

الرقم	أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي	عدد فقرات
البعد الأول	واقع تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام	15
البعد الثاني	مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات	13
البعد الثالث	واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي	6
البعد الرابع	مدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية للديوان	7
	نظام تقييم الأداء الوظيفي	41

القسم الثالث:- اشتمل على الفقرات التي تقيس أداء العاملين في الديوان وتكونت من (11) فقرة.

وقد بنيت الفقرات في الأداة بالاتجاه الإيجابي حسب سلم لكرت الخماسي. صدق وثبات الأداة: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، بهدف التأكد من الملائمة لما أعدت من أجله، والتأكد من سلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وتم حساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل فقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وتتمتع بالاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

أما فيما يتعلق بثبات الأداة فتم حساب ثبات الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معادلة الثبات (Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (6.3).

جدول (6.3) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأدوات الدراسة بأبعادها المختلفة.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
البعد الأول	واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في ديوان الموظفين العام	15	9060.
البعد الثاني	مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي	13	9220.
البعد الثالث	واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي	6	7810.
البعد الرابع	مدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية	7	0.870
الدرجة الكلية لتقييم الاداء الوظيفي		41	0.956
الدرجة الكلية لأداء العاملين		11	0.981

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات بين (78%) وبين (92%) على أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية لتقييم الأداء الوظيفي (96%)، بينما بلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية لأداء العاملين (98%)، معبرة جميعها عن درجة عالية من الثبات.

الإطار النظري

نظام تقييم الأداء الوظيفي :- لقد تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المفهوم، فهو تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء، ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم وتقويم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، فإن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين، وبالتالي ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات، و استخدم كتاب الفكر الإداري العربي هذه المصطلحات لتقود إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة(شاويش، 2005، ص86) وبالتالي تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:-

- تحديد مستوى الأداء المتحقق جيدا أو ضعيفا، بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية التقييم.
- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

● قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس. إن تعريف تقييم الأداء المطبق في الديوان هو تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانات تقلدهم مناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، وعليه فإن تقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كل من الأداء الحالي للموظفين وقدراتهم المستقبلية (دليل نظام تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، 2016، ص4).

أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي: وتتجلى بتحقيق غايات رئيسية (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2016، ص273):

أولاً: المجال الإداري: يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بشؤون العاملين، وذلك في مجالات (الترقية والتعيين والتدريب والنقل الوظيفي وتحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات) وفي ضوء نتائج التقييم تفرض بعض العقوبات التأديبية في حق الموظفين المقصرين في أدائهم عن قصد.

ثانياً: تطوير المنظمة والفرد: ويسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم بكشف نقاط الضعف في أداء العاملين لرفع إنتاجيتهم، وفي نفس الوقت العمل على رفع إنتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين فيها، وتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة برفع درجة الأداء الذاتي للعاملين وتنمية كفاءة رؤساء العمل، وكشف نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين .

أما فيما يخص أهمية تقييم نظام تقييم الأداء المطبق على العاملين في ديوان الموظفين العام فقد تم حصرها من خلال مجالات استخدامها والتي تنحصر بمعالجة الأداء المتدني للموظفين، وتحفيز الموظف المتميز، وتخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط تقييم الأداء بالترقيات نتيجة لمرور سنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة، كما تم ربط تقييم الأداء بالترقية إلى الفئة الأولى والعليا حيث اشترط قانون الخدمة المدنية حصول الموظف مرتبة جيد جداً، (دليل نظام تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية لديوان الموظفين العام، 2016، ص23).

أهداف نظام تقييم الأداء الوظيفي : إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين، والاستفادة بتحقيق الأهداف الجزئية التي تتضمن معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد، واستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسة التي أدت إلى تدني الأداء، واكتشاف

نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، والمساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل، الفصل والمكافئة. وتحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وإمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.:-

أنظمة تقييم أداء العاملين:- تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معين يتم العمل بناءً عليها على النحو الآتي (صابر، 2010، ص204):-

-نظام معدلات الأداء: هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرؤوس لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف لوظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد، ولما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل وظيفة معينة أن يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

-نظام الاختبارات: وتتم عن طريق إجراء اختبارات عملية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار، ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلاً على نجاحه في وظيفته.

-نظام تقارير الأداء: بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم لأداء محددة، كما هو معمول فيها في ديوان الموظفين العام فقد قسم قانون الخدمة المدنية الموظفين إلى سبعة فئات وظيفية لكل فئة نموذج تقييم أداء.

فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي:- لقد حدد (القحطاني، 2015، ص28) بأن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح عملية تقييم أداء العاملين، وتزيد من فاعليته وهي:-

1. تطوير المعايير والنماذج المعمول فيها بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل، وأن يتصف بالمرونة وإمكانية تعديلها وشرح المعايير بوضوح للرئيس والمرؤوس، ومراعاة ظروف العمل والظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين.

2. مشاركة الرئيس والمرؤوس في تصميم وتقييم الأداء من خلال وضع خطط من قبلهم لتحسين الأداء، والمشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها، واتخاذ موقف المرشد والمحفز للعامل وليس المتسلط والمتصيد للأخطاء.

3. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة (الدجاني، 2010، ص38).

4. المقيمون: يحيد قيام أكثر من مقيم بتقييم أداء العاملين، وإلحاق المقيمين بدورات وحلقات تدريبية لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم، (والي، 2011، ص39).
5. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم، لاختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين، ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.
6. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسئولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها.
7. تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف
8. اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية نظام تقييم الأداء وجدواه، (ثابت، 2010، ص102).

وفيما يتعلق بنقاط الضعف في أنظمة تقييم الأداء الوظيفي فيمكن تلخيصها (رضا، 2011، ص 202) بالتحيز من قبل المقيم للجوانب التي يفضلها، والتأثر بسلوك الأفراد مثل فترة التقييم، والاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة، والتركيز على الأداء الفردي أم الجماعي، والتحيز الشخصي وعدم وضوح المعايير، والأخطاء.

كما يمكن حصر مجموعة أخرى من الأمور التي قد يقع فيها المقيمون أثناء تنفيذ عملية التقييم كالميل لإعطاء تقديرات متوسطة، وخطأ اللين أو التساهل أو التشدد في الميل إلى اللين، وخطأ التأثير بالهالة، وخطأ التأثير بالأداء الحديث، وخطأ الاختلاف في فهم المعايير، وخطأ الوقوع في التحيز الشخصي. (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2016، ص289).

أما فيما يخص نقاط الضعف في نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في الديوان فيتمثل بتجريب تطبيق نظام تقييم الأداء في عام 2011، وعلى الرغم من اختصار النموذج السابق بصفحة واحدة، فقد تبين وبعد فترة من التجريب الأولي بأنه من الضروري اعتماد خمس نماذج لتقييم الأداء لمراعاة متطلبات وطبيعة عمل مختلف فئات موظفي الخدمة المدنية، وتبين أن النظام المعدل لم يبلغ أوجه القصور المتعددة والمحددة في النظام السابق، وبالتالي فإن نظام التقييم يبقى غير ثابت، وان طرق التقييم المعمول فيها لم تكن مرضية، ويوجد عدد من القضايا الرئيسية التي تتطلب مزيداً من الاهتمام، وبالتالي تنحصر نقاط الضعف في النظام بعدم ربط تقييم الأداء بالأهداف والمهام للوظيفة، وأن هناك نقص في خطط العمل السنوية لوحدة العمل والأفراد، واعتبار أكثر من 20 من الكفايات المحددة لتقييم الأداء على أنها عامة جداً وغير قابلة للقياس، ولا تشمل على أية بنود محددة تتعلق بالوصف الوظيفي لفئة العمل أو بالنتائج المنجزة ذات العلاقة، وأنه لا توجد مقاييس موضوعية تشير إلى تحقيق الأهداف

المحددة للعمل كما ونوعاً وذلك على النحو المحدد في المادة (41) من النظام الأساس للعام 2005، وأنه تجري عملية التقييم في اتجاه واحد فقط، وأنها لا تتضمن التقييم الذاتي، وعدم توفر متطلبات معينة للتعامل مع الانجازات والأنشطة المخططة للتطوير المهني والوظيفي بما في ذلك الإجراءات الخاصة بمعالجة أي تدنى في مستوى الكفاءة، (دليل نظام تقييم موظفي الخدمة المدنية، 2016، ص69)

أداء العاملين - إن الإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون، وأن من يدير موارده البشرية عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لكي ينتقي من بين هؤلاء الأفراد من يناسب العمل والوظيفة، كما أن الوظائف تختلف أيضاً فيما بينها اختلافاً كبيراً، وأن المهمة الأساسية للمسئول عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وأن وظيفة تقييم أداء العاملين هي التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف، (النبي، 2011، ص190)

لقد تباينت المسميات بشأن أداء العاملين، لكنهما من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف التي يتطلب بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات أو مهارات وقابلية الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى. ويعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف (نوري، 2011، ص323).

العوامل المؤثرة في أداء العاملين:- هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، ويعتبر الأداء دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية، وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع ... الخ)، وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهدافها، ثقافتها، نمط القيادة، السياسات المتبعة ... الخ) (فروخ، 2011، ص45) ويتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية لا تتأثر بالأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذلك العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه حيث تم حصرها بالعنصر البشري المميز، والإدارة ومساهمتها بزيادة معدلات الأداء في المؤسسة، والتنظيم بتوزيع العمل على العاملين حسب مهاراتهم، وبيئة العمل المحيطة بالعمل أثناء تأدية العامل لعمله، وطبيعة العمل من حيث أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد، والعوامل الفنية من تكنولوجيا وآلات

ووسائل اتصال، والأهداف الإدارية التي تتعلق بالمكافئة والجزاء والترقيات ونقاط القوة والضعف لدى الفرد وإمكانيات الشخص الفنية التي تساعد على تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته، (عقيلي، 2004، ص 191).

أما عناصر (مكونات الأداء) أو ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، والتي يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وتتضمن المعرفة بمتطلبات العمل وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه، وكمية العمل المنجز ويتم التعبير عنه من خلال الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه، ونوعية العمل والتي تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء المثابرة والثوق والتفاني والجدية والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

أهمية تحديد أداء العاملين: تشمل أهمية تحديد مستوى أداء العاملين ما يأتي:- (النبلي، 2011، ص 195)

- تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- الوقوف على نقاط القوة و الضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- رفع معنويات العاملين، من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين والإدارة وشعورهم بأن تحديد مستوى الأداء ما هو إلا لمعالجة مستوى الضعف لديهم .
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وارتقاء السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية. وبين (القحطاني، 2015، ص 22) أن من الأسباب الأساسية وراء تحديد مستوى الأداء هي اتخاذ العديد من قرارات النقل والترقية، ومراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين، ومراجعة خطط ونظم العمل، وتحسين وتطوير مستويات الأداء.
- خصائص تحديد مستوى أداء العاملين يتم تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية بالاستناد إلى أربعة عناصر رئيسية (الكفايات) وتشمل (العمل والإنتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، والصفات الذاتية)، بالإضافة إلى مجموعة من الكفايات التي تنسجم مع التوجهات الحديثة في

الإدارة (دليل نظام تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية لديوان الموظفين العام، 2016، ص12)، وهذه الكفايات تنحصر بالكفايات الخاصة والتي تختص بموظفي الفئة الخاصة. والكفايات التخطيطية والإشرافية والتي تختص بموظفي الفئة العليا. والكفايات القيادية وتختص بموظفي الفئة الأولى. والكفايات الأساسية وتختص بموظفي الفئة الثانية فما دون، وتعتبر جزءاً من مهامهم ومسؤولياتهم.

مجالات استخدام تحديد مستوى أداء العاملين:

- إن تقييم الأداء يبين صلاحية الموظف الجديد للوظيفة، من حيث درجة الكفاءة و اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.
- الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، بحيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، ومستوى أدائهم المطلوب واحتياجاتهم التدريبية، ونقاط قوتهم وضعفهم، ونتيجة لذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.
- الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت للأفراد الذين يستحقون العلاوات بحسب درجة إتقانهم لأعمالهم.
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف. (ثابت، 2010، ص87)

ويرى الباحثان أن تحديد مستوى أداء العاملين يكمن من خلال الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية وإثارة روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

ومن المعلوم بان نسبة كبيرة من موظفي الخدمة المدنية يحصلون على تقدير ممتاز بالتقييم السنوي، والسؤال المشروع ألا يستدعي ذلك بأن تكون الخدمات المقدمة منهم على مرتبة ممتازة أيضا علما بأنه غير ذلك، وعلى الرغم من التغيير والتطوير الذي جرى مؤخرا في عملية التقييم وهي خطوة بالاتجاه الصحيح إلا أنه يعتبر غير كاف لأسباب عدة وهي:-

أولاً: الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، حيث يوجد قصور في أحكام المواد الناظمة لعملية التقييم والتي لم يعالجها القانون والتي من أهمها عدم ربط (نظام الأجور والرواتب، الحوافز والمكافآت، البعثات والمنح الدراسية ومهمات العمل، الانتداب والإعارة) بنتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الديوان. ولم يتم القانون بتحديد نسبة الموظفين الذين يتم منحهم مرتبة ممتاز.

ثانياً: فيما يخص أطراف عملية تقييم الأداء الوظيفي، (تقييم النظراء في العمل) حيث تجاهل النظام المعمول به في الديوان دور المسئول الأعلى في عملية التقييم، وتم اعتبار رأيه للاستئناس فقط.

ثالثاً: التقييم الذاتي: على الرغم من إدخال التقييم الذاتي في النماذج التي أصدرت حديثاً، ولكنها تركت دون تحديد علامة أو وضع ضوابط ومعايير، حيث اقتصر على سرد الموظف لإنجازاته دون تحديد طبيعة تلك الانجازات، مما جعل هذه النماذج لعدد من المسميات التخصصية لا تختلف بالمضمون عن النماذج السابقة، واقتصر التغيير على الشكل والاسم فقط، بالإضافة لعدم وجود علامة (للتقييم الكمي الذاتي) وإنما للاستئناس فيها من قبل الرئيس المباشر.

رابعاً: متلقي الخدمة: يعتبر متلقي الخدمة هو محور عملية التقييم، حيث قدم مقترح لنماذج تقييم الأداء الوظيفي للفئات الوظيفية الخمسة، تضمنت ألا يتم تقييم الموظف بمرتبة ممتاز إذا كانت هناك شكوى من متلقي الخدمة، وذلك بالاستناد إلى قانون الخدمة المدنية واللوائح الناظمة له، علماً بأن من التوجهات الحديثة في عملية التقييم زيادة أطرافها (تقييم النظراء) وبالتحديد من متلقي الخدمة حتى تتم بشكل موضوعي وبعيدا عن التحيز الشخصي، بالإضافة إلى التأكد من مستوى الخدمة المقدمة لمتلقي الخدمة، ويتجلى ذلك بشكل واضح من خلال نماذج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الحكومية التي صدرت حديثاً، حيث أهمل رأي متلقي الخدمة وهم الطلاب.

خامساً: ثقافة التقييم، حيث أنه من الضروري إشعار جميع العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي، ونشر ثقافة تقييم الأداء بين كافة الموظفين العاملين في ديوان الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، بحيث لا تكون مجرد عملية روتينية تتم مرة واحدة في العام وبشكل عشوائي، بالإضافة إلى إجراء لقاءات توعية حول أهمية تقييم الأداء الوظيفي، وتدريب المقيمين على كيفية تنفيذ عملية التقييم بكل موضوعية.

سادساً: بخصوص المعايير المستخدمة في النماذج المعمول فيها حالياً، فهي معايير عامة تصلح لأي وظيفة، ولا يتوفر تعريف دقيق لكافة المعايير التي تم إدراجها في النماذج المعمول بها، وإنما اقتصر الأمر على تحديد معايير استرشادية يتم الاستعانة بها أثناء تنفيذ عملية التقييم، والتي ينقصها الدقة وتحديد معدلات الأداء من الناحية الكمية والنوعية، ومن خلال الاطلاع على نماذج تقييم الوظائف للفئة العليا الجديدة فقد تم الاستناد إلى الكفايات الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي الموحدة للفئة العليا والتي صدرت بتاريخ 2018/02/08، والتي تضمنت

مجموعة من الكفايات، الرئيسة والفرعية دون تعريف لكل كفاية، وإنما فقط معايير استرشادية غير كافية للاسترشاد فيها في عملية التقييم (قرار الأمانة العامة لمجلس الوزراء رقم 191/17 بتاريخ 2018/02/13).

ثالثاً: الدراسات السابقة

- دراسة شاهين (2010)، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين "فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، واختار عينة ممثلة بلغت (169) موظفاً في كلا الجامعتين، وخرج الباحث بأنه يوجد رضا عن أنظمة تقييم الأداء المطبق وعدالته بدرجة جيدة في الجامعة الإسلامية وعدم توفر الفعالية والعدالة في أنظمة تقييم الأداء في جامعة الأزهر، وتوافر مستوى الأداء والولاء التنظيمي بنسبة معقولة لدى العاملين في كلا الجامعتين، وخرج الباحث بتوصيات أهمها ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العملية الإدارية، وضرورة وضع نظام تقييم أداء فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الانجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

-دراسة بحر وعبد الواحد،(2011)،هدفت الدراسة بحث معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (341) مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها ضرورة فهم الموظفين لنظام التقييم جيداً، وشعور الموظفون بالظلم وعدم العدالة، وأن المقيمون ينفذون عملية التقييم بشكل عشوائي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها حاجة المقيمون إلى لدورات تدريبية في كيفية تطبيق نظام التقييم، وتطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة العمومية.

-دراسة السكر(2013)، هدفت الدراسة إلى تحليل اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان كأداة للدراسة للإجابة على أسئلتها، وتكون مجتمع الدراسة من (172) مديراً، وتوصل الباحث إلى أن تصورات المستجيبين نحو العدالة الإجرائية كانت متوسطة، وأن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة، وخرج الباحث بتوصيات أهمها

ضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية، وتعزيز الجوانب الايجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة الإجرائية، وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات.

-دراسة كعبار (2014)، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في الجامعة الأسمرية، استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء عن طريق المنهج التحليلي، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات والذي وزع على عينة الدراسة والتي بلغت (199) موظفا في الجامعة الأسمرية الإسلامية، وتوصل الباحث إلى وجود ضعف بالتخطيط الإستراتيجي بالجامعة، إضافة إلى ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، ويرجع ذلك إلى قلة الوعي وإدراك العاملين برسالة وأهداف الجامعة، وخرج الباحث بتوصيات أهمها القيام بعملية تدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية وربطها باحتياجات العاملين في الجامعة، ورفع مستوى التأهيل للعاملين بوحدات الإدارة، وخلق مهارات جديدة بما يمكنهم من التعامل مع كافة المستجدات ذات العلاقة بالخدمات المقدمة.

-دراسة خلف (2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان الذي تم توزيعه على المدراء العامين ومدراء الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام، والذين بلغ عددهم (54) موظفا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة المقصودة، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن فاعلية المؤشرات الاسترشادية الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي والمتعلقة بعناصر (العمل والإنتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، الصفات الذاتية) جاءت جميعها بدرجة منخفضة، وأوصى الباحث بضرورة ربط معايير تقييم الأداء الوظيفي ومؤشراته بالكفاءات الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمسميات الوظيفية، وضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة وفاعلة لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى ضرورة استخدام مؤشرات كمية، وتعزيز دور عملية التقييم في دراسات احتياجات تطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، لما لذلك من اثر على الارتقاء بعملية التقييم .

-دراسة (Femi , 2013) هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، تبنت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (120) من العاملين في بنك "ويما" بنيجيريا تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية وأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنظام تقييم الأداء الوظيفي وعوامل (الأداء الوظيفي الالتزام الوظيفي)، وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة إجراء تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر وعلى فترات، وليس فقط عندما يحين

الوقت للترقية، وأن يتم تحليل نتائج تقييم أداء العاملين، واستخدام مخرجات التحليل بكافة القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب، والتعيين والاستقطاب.

-دراسة (Gichuhi, et al2013) هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير معايير تقييم الأداء الوظيفي على إنتاجية الموظفين في سبعة من مراكز الأسواق المركزية في (بناكورو)، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (308) موظفا اختبروا باستخدام العينات متعددة المراحل، وقد توصلت الدراسة إلى أن معايير الأداء الوظيفي لها اثر ملحوظ على إنتاجية الموظفين، وأنه من الضروري وضع معايير تتلاءم مع طبيعة عمل العاملين والمهام المسندة لهم، بالإضافة إلى إجراء التعديلات عليها بشكل دوري، وذلك لما لها اثر كبير إنتاجية العاملين.

-دراسة (Ndirangu and Ngarl, 2014)، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر جودة تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في شركات إدارة الاستثمار في كينيا، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (347) موظف باستخدام عينة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي تأثر إلى حد كبير بوضوح معايير الأداء، وأوصت الدراسة بتطوير المعايير المستخدمة في عملية التقييم بشكل يواكب عملية التغيير التي تحصل على صعيد العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة: يتضح من الدراسات السابقة حجم التوافق بوجود مشكلة في أنظمة التقييم المعمول فيها بكافة المنظمات على اختلاف تبعاتها وأشكالها وأحجامها، وقد استفاد الباحثان بعض جوانب الإطار النظري للدراسات بتحديد مشكلة الدراسة وتصميم الاستبيان، وتبين بأنها أظهرت نتائج وتوصيات متعددة وفي مجالات مختلفة بأهمية تقييم الأداء الوظيفي للمؤسسات المختلفة، وأبرزت كثيراً من المشكلات والعقبات التي تواجه عملية تقييم الأداء والتي تحتاج إلى دراسات معمقة في المستقبل، وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع تقييم الأداء. فقد أجمعت الدراسات على وجود خلل في بعض جوانب أنظمة تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات، وأن كل دراسة تناولت محور معين من محاور تقييم الأداء الوظيفي، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو بحثها في نظام تقييم الأداء الوظيفي بكافة أبعاده وعناصره المعمول فيها في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، وتحديد أثره على أداء العاملين فيه.

نتائج الدراسة :-

نتائج السؤال الأول: ما واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في ديوان الموظفين العام من وجهة نظر العاملين .

جدول (1.1) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام على رفع كفاءة أداء العاملين.	88	72.4	.980	49.32	منخفضة
2	يتم استخدام مجموعة نماذج لتقييم أداء العاملين للوظائف المختلفة في ديوان الموظفين العام	88	2.36	9.80	47.27	منخفضة
3	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في ديوان الموظفين العام جميع أبعاد الوظيفة العمومية	88	32.3	1.00	46.59	منخفضة
4	يتم الاستناد إلى بطاقة الوصف الوظيفي لكل مسعى وظيفي عند وضع المعايير الفرعية في نماذج تقييم الأداء المعمول بها في ديوان الموظفين العام	88	22.3	.940	46.36	منخفضة
5	يتم عكس الكفايات المدرجة في بطاقة الوصف الوظيفي بالمعايير الفرعية الموجودة في نماذج تقييم الأداء المعمول بها في ديوان الموظفين العام	88	2.28	5.90	45.68	منخفضة
6	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين في ديوان الموظفين العام	88	4.00	.770	80.00	مرتفعة
7	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة بعملية تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام	88	403.	91.0	67.95	مرتفعة
8	يتم الاهتمام بالتغذية العكسية من الرؤساء المباشرين حول المهام التي يقوم فيها العاملين عند تقييم أدائهم في ديوان الموظفين العام	88	3.18	81.1	63.64	متوسطة
9	يولي ديوان الموظفين العام اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء لموظفيه	88	54.1	2.60	82.95	مرتفعة
10	يتم إعلام العاملين في ديوان الموظفين على نتائج تقييم أدائهم	88	4.10	.480	82.05	مرتفعة
11	يتم إعطاء العاملين في ديوان الموظفين العام حق الاعتراض والتظلم من نتائج تقييم أدائهم	88	13.9	.750	78.18	مرتفعة
12	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي من قبل الإدارة العليا في ديوان الموظفين العام	88	903.	3.70	77.95	مرتفعة
13	يتصف نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام بالكفاءة	88	32.3	1.18	46.59	منخفضة
14	يتصف نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين بالفاعلية	88	2.20	51.1	44.09	منخفضة
15	يقوم ديوان الموظفين العام بتطوير نماذج تقييم الأداء بشكل دوري	88	2.20	41.1	44.09	منخفضة

متوسطة	60.18	.620	13.0	88	الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في ديوان الموظفين العام
--------	-------	------	------	----	--

يتضح من الجدول (1.1) أن الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في الديوان جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.01)، وبنسبة مئوية (60.2%)، وعن أهم فقرات واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين تمثلت في الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (4.15) وبنسبة مئوية (83%) معبرة عن درجة مرتفعة، ويتجلى ذلك من خلال اهتمام وسعي الديوان إلى تطوير ومتابعة تقييم أداء العاملين لديه، حيث تم اعتماد دائرة متخصصة بتقييم الأداء الوظيفي لتكون عنواناً لعملية التقييم في الديوان، وتم تدريب العاملين فيها على أفضل الممارسات الحديثة بعملية تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يتم من خلالها توفير التغذية الراجعة حول عملية تقييم الأداء الوظيفي لكافة العاملين، بالإضافة إلى إصدار دليل تقييم الأداء الوظيفي لموظفي قطاع الخدمة المدنية، ودليل تقييم الوظائف المتخصصة الدينية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتشكيل اللجان المتخصصة للبحث في تطوير آليات تطبيق تقييم الأداء الوظيفي، وتنظيم مجموعة من ورش العمل حول أهمية تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي، وإعداد مجموعة من الأبحاث والدراسات حول تقييم الأداء الوظيفي، ويتم تقييم أداء العاملين في الديوان على اختلاف مسمياتهم وفتاتهم الوظيفية وذلك بالاستناد إلى الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء، الذي ألزم الديوان على تطبيق النظام على كافة العاملين فيه، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرات رقم (14، 15) بمتوسط حسابي (2.20) وبنسبة مئوية (44.1%) لكل منها معبرة عن درجة منخفضة، ويرد الباحثان ذلك إلى حداثة التجربة في الديوان على الرغم من التطور الذي طال بعض جوانب عملية التقييم وجاري العمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي المعمول فيها في الديوان، وتم مؤخراً تقديم مقترحات لنظام جديد لنماذج تقييم الأداء الوظيفي للفئات الوظيفية التي حددها القانون، ووضع المعايير الاستراتيجية لها، وتم الاطلاع على تجارب عربية ودولية ليتسنى للديوان إنشاء نظام تقييم أداء أكثر فاعلية.

نتائج السؤال الثاني: ما واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام؟

جدول (1.2) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	يتم الاستناد إلى أحكام المواد الواردة في قانون الخدمة المدنية للعام 1998، في تنظيم عملية تقييم الأداء الوظيفي المعمول فيها في ديوان الموظفين العام	88	4.26	0.90	85.23	مرتفعة جداً
2	تغطي المواد الواردة في قانون الخدمة المدنية كافة جوانب عملية تقييم الأداء الوظيفي المطبق في ديوان الموظفين العام	88	2.45	21.0	49.09	منخفضة
3	يوجد قصور في بعض أحكام مواد قانون الخدمة المدنية التي تخص عملية تقييم الأداء الوظيفي المطبق في ديوان الموظفين العام	88	2.02	1.05	40.45	منخفضة
4	يوجد مواد في قانون الخدمة المدنية تنظم عملية منح مرتبة ممتاز الممنوحة للعاملين ذوي الأداء المتميز في ديوان الموظفين العام	88	2.17	.710	43.41	منخفضة
5	يوجد أطر قانوني ينظم علانية تقييم الأداء الوظيفي المطبق في ديوان الموظفين العام	88	2.09	60.0	41.82	منخفضة
6	ينظم ديوان الموظفين العام للقاءات للتوعية حول الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء	88	403.	101.	67.95	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي	88	2.73	7.50	54.66	متوسطة

يتضح من الجدول (1.2) أن الدرجة الكلية لواقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.73)، ونسبة مئوية (54.7%)، وعن أهم فقرات واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي في الديوان تمثلت في الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.26) ونسبة مئوية (85.2%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً، وذلك بسبب وجود الإطار القانوني الذي ألزم الديوان بضرورة تطبيق نظام تقييم أداء العاملين، ووجود بعض أحكام المواد التي تم ربطها بنتائج التقييم مثل الترقية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (2.02) ونسبة مئوية (40.5%) معبرة عن درجة منخفضة، حيث تبين بشكل ملحوظ القصور الموجود في قانون الخدمة المدنية المعمول فيها

والذي لم يعالج الكثير من القضايا التي تخص تقييم أداء العاملين في الديوان، مثل نظام الأجور والرواتب و المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى علانية التقييم التي لم يتطرق إليها وإنما اقتصر الأمر على إعلام الموظف فقط بنتيجة التقييم من خلال التوقيع على النموذج الخاص فيها، مما جعل علانية عملية التقييم مهمة، وهل هي سرية بشكل مطلق أم علانية بشكل نسبي، بالإضافة إلى أطراف تنفيذ عملية التقييم التي حددها القانون وحصرها فقط بالرئيس المباشر التي حدثت من موضوعية نتائج تقييم أداء العاملين في الديوان، وتم إهمال رأي المسئول الأعلى في عملية تقييم أداء العاملين، وغيرها من القضايا التي لم يعالجها القانون، والذي يعد من احد الأسباب الرئيسة التي خفضت من فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في الديوان على الرغم من التطوير في بعض جوانبه.

نتائج السؤال الثالث: ما مدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية في الديوان ؟
جدول (1.3) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية في ديوان الموظفين العام.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	يوجد اهتمام في ديوان الموظفين العام بعملية التخطيط الاستراتيجي	88	34.1	50.0	82.50	مرتفعة
2	يملك ديوان الموظفين العام رؤية واضحة مكتوبة يعلمها جميع للعاملين	88	3.93	4.70	78.64	مرتفعة
3	يتم إشراك العاملين في ديوان الموظفين العام بوضع الأهداف الإستراتيجية للديوان	88	3.52	21.0	70.45	مرتفعة
4	لدى العاملين دراية تامة بأهداف ديوان الموظفين العام	88	43.1	1.24	62.73	متوسطة
5	تحفز الأهداف الإستراتيجية لديوان الموظفين العام لإنجاز العاملين لمهامهم.	88	82.4	1.13	49.55	منخفضة
6	يتم الربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين وعملية تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية.	88	302.	1.05	45.91	منخفضة
7	هناك آلية يتأكد ديوان الموظفين العام بموجبها من أن جميع العاملين لديه يمارسون عملهم بشكل يخدم الخطة الإستراتيجية.	88	42.2	5.90	44.77	منخفضة
	الدرجة الكلية لواقع مدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية	88	3.10	.730	62.08	متوسطة

يتضح من الجدول (1.3) أن الدرجة الكلية لمدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.10)، وبنسبة مئوية

(62.1%)، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.13) وبنسبة مئوية (82.5%) معبرة عن درجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى تمكن الديوان مشاركة كافة الفئات الوظيفية فيه من إعداد وإنجاز الخطة الإستراتيجية الخاصة للأعوام 2017-2022، حيث تم إعداد مجموعة من البرامج التدريبية للموظفين حول التخطيط وإعداد الخطط الإستراتيجية، وتم الاطلاع على تجارب عربية بهذا الشأن منها تجربة المملكة الأردنية الهاشمية، وتم تشكيل لجان متخصصة لعملية تنفيذ ما جاء بالخطة الإستراتيجية للديوان، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.24) وبنسبة مئوية (44.8%) معبرة عن درجة منخفضة، وتفسر ذلك بأنه نظراً لحدثة تجربة الديوان فيما يخص تنفيذ الخطط وخرجها إلى حيز التنفيذ جعل عملية التنفيذ في بعض الجوانب صعبة، بالإضافة إلى عدم وجود متابعة ورقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في الديوان، علماً بأنه جارى العمل على تطوير وإعداد خطط تشغيلية وتنفيذية على مستوى الإدارات والوحدات في الديوان حتى يكون هناك تنفيذ حقيقي وفعلي للأهداف الإستراتيجية الواردة في خطة الديوان، وجرى العمل لوضع نظم للمتابعة والتقييم لعملية التنفيذ من الجهات المختصة في الديوان.

نتائج السؤال الرابع: ما مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي في القرارات المتعلقة بالترقية والنقل وتنمية المسار الوظيفي والرواتب والحوافز والمكافآت للعاملين في ديوان الموظفين العام؟ جدول (1.4) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي في القرارات.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	يستفيد متخذ القرار في ديوان الموظفين العام من نتائج تقييم الأداء في تحديد المسار الوظيفي للموظفين لديه	88	902.	1.18	57.95	متوسطة
2	تخضع نتائج تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام للمراجعة من قبل رؤساء العمل	88	2.26	8.90	45.23	منخفضة
3	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام على تحديد المهارات التي يجب أن يمتلكها العاملون	88	52.1	3.90	42.95	منخفضة
4	يستند الرئيس المباشر في ديوان الموظفين العام على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية	88	52.5	1.20	50.91	متوسطة
5	يسلط نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام على نقاط الضعف لدى العاملين ويعالجها	88	62.0	11.1	41.14	منخفضة

منخفضة	40.45	101.	2.02	88	يسلط نظام تقييم الأداء المطبق في ديوان الموظفين العام على نقاط القوة لدى العاملين ويعززها	6
منخفضة	37.27	.960	1.86	88	يترتب على نتائج تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام مكافئة الموظف المتميز بعمله	7
منخفضة	37.95	11.0	901.	88	يتم اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق العاملين ذوي الأداء المتدني في ديوان الموظفين وفقا لنتائج تقييم الأداء	8
منخفضة جداً	32.05	8.80	1.60	88	يتم ربط نتائج تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام بنظام الرواتب والأجور	9
منخفضة جداً	34.77	91.0	41.7	88	تساعد عملية تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام في تحديد احتياجات الديوان من العاملين	10
منخفضة جداً	35.68	91.0	1.78	88	تساعد عملية تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	11
مرتفعة	69.55	1.33	83.4	88	يتم نقل العاملين إلى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي وفقا لنتائج تقييم الأداء في ديوان الموظفين العام	12
مرتفعة	78.18	61.0	13.9	88	يتم ربط نتائج تقييم الأداء للعاملين بنظام الترقيات في ديوان الموظفين العام	13
منخفضة	46.47	.770	2.32	88	الدرجة الكلية لمستوى مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي	14

يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لمدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.32)، وبنسبة مئوية (46.5%)، وعن أهم فقرات مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين في الديوان تمثلت في الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.91) وبنسبة مئوية (78.2%) معبرة عن درجة مرتفعة، ذلك بسبب الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي الذي نص صراحة بأن يتم ترقية الموظفين بمضي سنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة وفقاً لنتائج تقييم الأداء الوظيفي، بحيث يكون مجموع متوسطات التقييم ثلاثة سنوات للفئة الثانية فما دون جيد، في حين اشتراط أن تكون متوسطات الأداء عن آخر ست سنوات جيد جداً للفئة الأولى، وعن آخر ثلاثة سنوات للفئة العليا، وبموجبه كان هناك التزام من قبل الديوان باستخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية بحيث أصبحت نتائج تقييم أداء العاملين شرط أساسي في نظام الترقية المعمول فيها في الديوان، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9)

بمتوسط حسابي (1.60) ونسبة مئوية (32.1%) معبرة عن درجة منخفضة جداً، ويعزى ذلك بأن آلية ربط نتائج تقييم أداء العاملين بالأجور والرواتب لا تتم من قبل الديوان وإنما من قبل وزارة المالية كونها جهة الاختصاص بهذا الشأن، وبسبب غياب الموضوعية في بعض نتائج تقييم أداء العاملين مع وجود نسبة مرتفعة من مرتبة (ممتاز)، بالإضافة لعدم وجود إطار قانوني يلزم الديوان ووزارة المالية بذلك، كما أن إعادة النظر في سلم الرواتب المعتمد حالياً في وزارة المالية وفقاً لنتائج تقييم أداء العاملين يتطلب موازنة مالية ضخمة لتغطية الزيادة في الراتب وفقاً لنتائج التقييم، كما أن الراتب يصرف للعاملين في الديوان على أساس الفئة والدرجة الوظيفية، حيث تم تحديد راتب أساسي وعلاوات خاصة وذلك وفقاً للفئات التي تضمنها قانون الخدمة المدنية لعام 1998، بالإضافة إلى أن قانون الخدمة المدنية الحالي منح الموظفين ذوي الأداء المتميز (مرتبة ممتاز) على أن لا تزيد نسبتهم عن 20%، وان النسبة الموجودة حالياً هي مرتفعة جداً، أما فيما يخص الفقرة رقم (12) فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.48) بنسبة (69.55%)، وهي نسبة مرتفعة ويعود ذلك وجود إطار قانوني ينظم عملية نقل الموظف إلى وظيفة أعلى وقد التزم الديوان بتنفيذ ذلك، وعمل على وضع آليات ومعايير جديدة لعملية النقل وذلك بناء على نتائج التقييم، ومن خلال إجراء إعلان ومسابقة على الوظيفة المطلوب النقل إليها، ومدى مطابقة مواصفات الموظف ومؤهله العلمي وسنوات الخبرة مع مواصفات الوظيفة المدرجة في بطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة، أما فيما يخص الفقرة رقم (7) فقد جاءت بمتوسط حسابي (1.86) بنسبة (37.95%)، ويعود ذلك لوجود نسبة مرتفعة جداً ممن حصلوا على مرتبة ممتاز في نتائج تقييم أداء العاملين في الديوان، ولا يتم رصد موازنة مالية لتغطيتها من وزارة المالية، بالإضافة أنه لا يوجد إطار قانوني يلزم الديوان على ربط المكافآت والحوافز بنتائج تقييم أداء العاملين، علماً بأنه جاري العمل على ربط الحوافز والمكافآت بنتائج التقييم، حيث تم إعداد مسودة مقترح قانون الخدمة المدنية والتي أخذت بعين الاعتبار نظام المكافآت والحوافز وفقاً لنتائج تقييم أداء العاملين.

نتائج السؤال الخامس: ما مستوى أداء العاملين في ديوان الموظفين العام؟
جدول (1.5) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى أداء العاملين يديوان الموظفين العام.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	لدي الإلمام الكافي بالمعلومات التي تخص عملي.	88	4.52	.740	90.45	مرتفعة جداً
2	أتقيد بقواعد العمل الأخلاقية وإجراءاته.	88	64.6	6.70	93.18	مرتفعة جداً
3	أنفذ المهام المطلوبة مني في عملي بكفاءة وفعالية.	88	64.5	9.70	91.14	مرتفعة جداً
4	لدي القدرة على اتخاذ القرارات في المهام التي توكل إلي.	88	4.52	.800	90.45	مرتفعة جداً
5	لدي مهارات اتصال جيدة مع الآخرين.	88	4.50	2.80	90.00	مرتفعة جداً
6	أتسم بدقة الملاحظة وأداء عملي بسرعة.	88	54.5	.620	90.91	مرتفعة جداً
7	أنجز ما يطلب مني في عملي بالوقت المحدد.	88	64.5	1.70	91.14	مرتفعة جداً
8	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني أثناء عملي.	88	404.	4.70	87.95	مرتفعة جداً
9	لدي الرغبة في التطور المهني في عملي.	88	4.52	1.90	90.45	مرتفعة جداً
10	لدي القدرة على التخطيط اليومي في عملي.	88	4.43	80.0	88.64	مرتفعة جداً
11	لدي القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الطارئة في عملي.	88	74.5	.690	91.36	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية لأداء العاملين في ديوان الموظفين العام	88	34.5	.510	90.52	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (1.5) أن الدرجة الكلية لأداء العاملين في ديوان الموظفين العام جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (4.53)، ونسبة مئوية (90.5%). وعن أهم فقرات أداء العاملين في الديوان تمثلت في الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره (4.66) ونسبة مئوية (93.2%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (4.57) ونسبة مئوية (91.4%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (4.56) ونسبة مئوية (91.1%) معبراً عن درجة مرتفعة جداً أيضاً، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ، بمتوسط حسابي (4.40) ونسبة مئوية (88%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً كذلك.

وجاءت هذه النتيجة الإيجابية نظرا لأن ديوان الموظفين العام يعمل باستمرار على تطوير نظام تقييم أداء العاملين فيه من خلال إدخال مجموعة من التحسينات النوعية عليه أهمها تقرير الإنجاز، ومدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، وإنشاء المدرسة الوطنية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، ونظام الأرشفة الالكترونية، ونظام الموارد البشرية الموحد، ونظام الرقابة الخارجية، وإعداد الخطة الوطنية للتدريب، وتطبيق هاتفي وغيرها من الانجازات التي تعود إلى الدافعية والرغبة لدى الديوان بتحقيق تطوير في مجال التنمية الإدارية في فلسطين، والى رؤية القائمين على الديوان بضرورة النهوض بالإدارة العامة في قطاع الخدمة المدنية. نتائج السؤال السادس: ما أثر تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام؟ للتحقق من صحة التساؤل استخدم الباحثان معامل الارتباط (Correlation Pearson) وذلك كما هو واضح في الجدول (7.4).

جدول (1.6): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة أثر نظام تقييم الأداء

الوظيفي على أداء العاملين في الديوان

المتغيرات	واقع نظام تقييم الأداء	مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء	واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي	مدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية	أداء العاملين	
					واقع نظام تقييم الأداء	أداء العاملين
واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي	م. الارتباط	.771 ^{**} 0	.571 ^{**} 0	.564 ^{**} 0	.840 ^{**} 0	.736 ^{**} 0
	الدلالة	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء	م. الارتباط		.624 ^{**} 0	.646 ^{**} 0	.894 ^{**} 0	.690 ^{**} 0
	الدلالة		.0000	.0000	.0000	.0000
واقع الإطار القانوني الناظم	م. الارتباط			.769 ^{**} 0	.846 ^{**} 0	.638 ^{**} 0
	الدلالة			.0000	.0000	.0000
مدى ملائمة نظام تقييم الأداء	م. الارتباط				.867 ^{**} 0	.696 ^{**} 0
	الدلالة				.0000	.0000
الدرجة الكلية لنظام تقييم الأداء الوظيفي	م. الارتباط					.800 ^{**} 0
	الدلالة					.0000
أداء العاملين	م. الارتباط					
	الدلالة					

* دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$. ** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$.

يتضح من الجدول (1.6) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في الديوان على الدرجة الكلية لتقييم الأداء الوظيفي وعلى الدرجة الكلية لأداء العاملين.

مناقشة نتائج الدراسة:- خرجت الدراسة بالنتائج التالية :-

1. وأن واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في الديوان جاء بمتوسط حسابي (3.01) وبنسبة مئوية (60.2%) معبرا عن درجة متوسطة، حيث توافقت هذه النتائج في هذا الجانب مع دراسة شاهين (2010) من حيث وجود رضا عن أنظمة تقييم الأداء بدرجة جيدة في الجامعة الإسلامية وكذلك في الديوان، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التطوير المستمر لتقييم الأداء الوظيفي بما يحقق الفاعلية والعدالة، وتم التأكيد من خلال نتائج البحث بضرورة تطوير نظام تقييم أداء العاملين في الديوان بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن دراسة بحر وعبد الواحد (2011) بشعور الموظفين بالظلم وعدم العدالة من عملية التقييم، حيث تبين من خلال هذه الدراسة وجود اهتمام بعملية التقييم المعتمدة في الديوان، وذلك نظرا للأهمية التي يولها بعمليات التطوير والتحديث لنظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق لديه.

2. أن واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.73) وبنسبة مئوية (54.7%)، ويرد ذلك إلى أن الديوان يستند في تنظيم عملية تقييم الأداء الوظيفي فيه إلى أحكام المواد الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني للعام 1998 مع ما فيها من قصور والذي لم يعالج الكثير من القضايا كعلانية التقييم ونظام الأجور والعلاوات والمكافآت والحوافز، وحاجته للتعديل والتطوير وحاجته للتطوير، وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة (Gichahi، 2013) بضرورة إجراء تحديث على نماذج تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري ومستمر، وعلى أن تكون المعايير المدرجة فيها واضحة ومفهومة من الجميع، وأن تشمل عملية تطوير نماذج تقييم الأداء وتطوير المعايير المعمول فيها بحيث تغطي كافة جوانب وأبعاد الوظيفة العمومية، وتوافقت هذه الدراسة كذلك مع دراسة خلف (2018) من حيث ضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة وفاعلة لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.

3. أن الدرجة الكلية لمدى ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع الخطة الإستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.10)، وبنسبة مئوية (62.1%)، ويعزى ذلك إلى مشاركة الديوان لكافة الفئات الوظيفية من خلال اللجان بإعداد الخطة الإستراتيجية الخاصة فيها للأعوام 2017-2022 وتنظيم البرامج التدريبية للموظفين حول التخطيط الإستراتيجي والاطلاع على تجارب عربية بهذا الشأن. وتوافقت هذه الدراسة كذلك مع دراسة كعبار (2014) بضرورة رفع مستوى التأهيل للعاملين وخلق مهارات جديدة لديهم بما يمكنهم من التعامل مع كافة المستجدات ذات العلاقة بالخدمات المقدمة للأفراد بالاستناد للأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية للديوان، وكذلك العمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي والتي تشمل جميع أبعاد الوظيفة العمومية، بالإضافة لضرورة انعكاس الكفايات المدرجة في بطاقات الوصف الوظيفي بمعايير موضوعة مسبقاً، حيث اثبتت دراسة (Ndirangu and Ngarl (2014)، بأن المعايير الواردة في نماذج التقييم هي التي تحدد جودة نظام تقييم الأداء للعاملين، وتوافقت دراستنا من خلال توصياتها مع ما خرجت فيها دراسة كعبار (2014) بضرورة وضع آليات يتأكد بموجبها الديوان بأن ما يقوم العاملون به في الديوان يحقق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية.

4. وأن مدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي في القرارات المتعلقة بالترقية والنقل وتنمية المسار الوظيفي والرواتب والحوافز والمكافآت جاءت بمتوسط حسابي (3.32) وبنسبة مئوية (46.5%) معبرة عن درجة منخفضة، ذلك نظراً للإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي بربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، تحديد الاحتياجات التدريبية،... وغيرها)، وبموجبه فهناك التزام من قبل الديوان باستخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية، وأن آلية ربط نتائج تقييم أداء العاملين بالأجور والرواتب لا تتم من قبل الديوان، وإنما من قبل وزارة المالية كونها جهة الاختصاص بهذا الشأن، حيث يتم تحديد الراتب الأساسي والعلاوات الخاصة وفقاً للفئات التي تضمنها قانون الخدمة المدنية لعام 1998. وتوافقت الدراسة مع دراسة سكر (2013) بضرورة استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في ديوان الموظفين العام بما يكرس العدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين من ترقية ونقل وتنمية المسار الوظيفي للعاملين والرواتب والحوافز والمكافآت وغيرها، وكذلك ضرورة أن تغطي عملية التقييم كافة سلوكيات الموظفين وأخلاقياتهم، وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة الإجرائية وتعزيز الأداء الوظيفي، حيث من المهم الأخذ في الاختلافات الشخصية والسلوكية للموظفين في عملية التقييم.

5. وتوافقت نتائج الدراسة وتوصيتها مع دراسة خلف (2018) بضرورة ربط معايير تقييم الأداء الوظيفي ومؤشراته بالكفاءات الواردة ببطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمسميات الوظيفية، وكذلك ضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة وفاعلة لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة شاهين (2010) بأهمية وضع نظام تقييم أداء فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الانجاز المتحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز، مؤكداً من خلال دراستنا على ما جاء أيضاً بدراسة خلف (2018) حول ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، تحديد الاحتياجات التدريبية.... وغيرها).

6. وأن الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي (53.4)، ونسبة مئوية (90.5%)، ويعزى ذلك إلى تطوير الديوان لنظام تقييم الأداء بإدخال مجموعة من التحسينات النوعية عليه أهمها تقرير الإنجاز الحقيقي للعاملين، ومدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، وإنشاء المدرسة الوطنية للتدريب، وتطوير الموارد البشرية، ونظام الأرشفة الالكترونية، ونظام الموارد البشرية الموحد، ونظام الرقابة الخارجية، وإعداد الخطة الوطنية للتدريب، وتطبيق هاتفي وغيرها من الانجازات التي تعود إلى الدافعية والرغبة لدى الديوان بتحقيق تطوير في مجال التنمية الإدارية في فلسطين، وإلى رؤية القائمين على الديوان بضرورة النهوض بالإدارة العامة في قطاع الخدمة المدنية، حيث توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Fimi , 2013) بأن يتم تحليل نتائج تقييم أداء العاملين واستخدام مخرجات التحليل بكافة القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب، والتعيين والاستقطاب، وضرورة استخدام نتائج تقييم أداء العاملين بكافة القرارات الإدارية التي تخص العاملين، وأن يتم تحليل نتائج التقييم حتى يتم بناء برامج تدريبية تعالج نقاط الضعف في أداء العاملين وفق منهجية عملية وعلمية.

7. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في الديوان على الدرجة الكلية لنظام تقييم الأداء الوظيفي وعلى الدرجة الكلية لأداء العاملين..

التوصيات:

➤ باعتبار ديوان الموظفين العام الجهة الرئيسة والمسئولة عن موظفي القطاع العام الفلسطيني، فإنه من الضروري أن ينسب الديوان للجهات ذات الاختصاص بمعالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية والتي تخص عملية تقييم الأداء الوظيفي.

- إيجاد آلية متطورة يتم التأكد بموجبها بأن ما يقوم به العاملین من أعمال يتلاءم مع الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام.
- ضرورة إيجاد آلية من قبل الديوان لربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بإجراء تحليل لمخرجات نتائج هذا التقييم، والاستفادة منها بالقرارات المتعلقة (بتحديد احتياجات الديوان المستقبلية من الموظفين، والاحتياجات التدريبية للعاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية وفق خطط تدريبية وفقا لنتائج التقييم، وتحديد المسار الوظيفي للعاملين في الديوان، والمكافآت والحوافز، والانتداب والإعارة، ومهمات العمل والبعثات ... الخ).
- ضرورة أن يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في الديوان في تحسين سلوكيات العاملين التي تحكم طبيعة أعمالهم.
- كما يوصي الباحثان بتوصيات عامة يمكن أن تفيد في بناء نماذج حديثة وعصرية لتقييم الأداء في ديوان الموظفين العام بشكل خاص والوظيفة العمومية بشكل عام وهي:-
- ❖ العمل على تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي دوريا والتي تشمل جميع أبعاد الوظيفة العمومية.
- ❖ إجراء تعديل على بطاقات الوصف الوظيفي بما ينسجم مع الخطط الإستراتيجية للدوائر الحكومية ليتم وضع المهام الفعلية للموظفين، ويتم الاستناد إلى بطاقات الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية المختلفة والكفايات الواردة فيها، بعيدا عن التقديرات الشخصية والاطلاع والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.
- ❖ ربط الأداء بأهداف ومهام وظيفية واضحة من خلال خطط العمل السنوية للوحدات والأفراد بالديوان.
- ❖ تحديد مؤشرات ومعايير لتحديد الإنجازات للعاملين لإدراجها ضمن الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- ❖ إيجاد إطار قانوني ينظم علانية تقييم الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام.
- ❖ تنظيم إعطاء درجة ممتاز للعاملين في الديوان من خلال إطار قانوني يتم الالتزام فيه مع عدم إغفال تعليمات نظام الخدمة المدنية، والتي حدد الحد الأقصى لإعطاء درجة ممتاز ب 20%.
- ❖ وضع آلية جديدة لعملية التقييم الذاتي تأخذ بعين الاعتبار سجلات الأداء للموظفين وتحديد علامات له في التقييم.

- ❖ وضع تعريف لكافة المعايير المدرجة في نماذج التقييم المعمول بها في الديوان. ووضع مؤشرات كمية ونوعية لتحديد مستوى الأداء، وعدم الاكتفاء بالمعايير الاسترشادية فقط.
 - ❖ شمول نماذج تقييم الأداء للفئات العليا (الوكيل والوكيل المساعد والمدير العام) في الديوان.
 - ❖ توضيح الكفايات المطلوب توفرها في الفئة العليا بعيدا عن المفاهيم الإدارية العامة والتي يصعب قياسها.
 - ❖ زيادة أطراف عملية تقييم الأداء وعدم الاكتفاء بالتقييم ذو الاتجاه الواحد، والاهتمام بتقييم النظراء في العمل.
 - ❖ تحديد المعايير الواجب توفرها بتقرير الإنجاز وطبيعته وضوابطه.
 - ❖ التركيز على متلقي الخدمة بعملية التطوير والتحديث في التقييم كونه محور عملية التقييم، من خلال إشراكه في عملية التقييم وتخصيص علامة لرأيه في مستوى الخدمة المقدمة له.
- المراجع العربية
- بحر وعبد الواحد(2011): معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
 - حجازي، محمد(2007): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة، الإسكندرية، مصر.
 - ثابت، زهير(2010): كيف يتم تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
 - خلف، سائد(2018) واقع المؤشرات الاسترشادية لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين .
 - الدجاني، إياد (2010) تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل الجودة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، .
 - الزبيدي، حمزة (2000) التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - السكر، عبد الكريم(2013) اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية منشورة لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان،.

- شاهين، ماجد(2010) مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاويش، مصطفى(2005) إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صابر، محمد،(2010) ادارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر.
- عقيلي، عمر(2004) إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفروخ، فايز(2011) التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني، محمد(2015) إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل(الطبعة الرابعة)، العبيكان للنشر الرياض، السعودية.
- كعبار، محمد(2014) اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في الجامعة الأسمرية الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة، ليبيا.
- النبي، محمد(2011) إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون عمان ، الأردن.
- نوري، فير(2011) إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- والي، عدنان(2011) زيادة فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، بحث منشور، مجلة جامعة بغداد للعلوم، العدد 2، العراق ،
- التقرير السنوي لديوان الموظفين العام، فلسطين 2016 .2015.
- دليل نظام تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية/فلسطين 2016.
- قانون خدمة المدنية الفلسطيني للعام 1998 . 2016.
- قرار الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني رقم 17/191 بتاريخ 2018/2/13.
- منشورات جامعة القدس المفتوحة/إدارة القوى البشرية، 2016 .

المراجع الأجنبية

-Femi A.(2013) perception of performance Apprais aland workers performance in wema,Global journal of Arts Humanities and socil sciences1(4),89-101

-Cichuhi A, Abaja P. and ochicng 1. (2013) Effects of performance Appraisal on Employee productivity science, 2(11)42-58

-Ndirangu, I. and Ngari, J. (2014) Effects of performance Appraisal Quality on performance of Employee in the financial sector. A case of investment management firms in Kenya interational journal of scientific Engineering and Research, 2 (4),100-106