

التجارب الفائضية

خو عملية تقييم الأداء الوظيفي

في أمانة محافظة جدة
دراسة وصفية



عهود فلمبان و دنيا تكروني
و فاطمة محمد و هدى باقبص



الملخص

اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الاداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة

" دراسة وصفية بأمانة محافظة جدة في المملكة العربية السعودية "

تهدف هذه الدراسة إلى: استقصاء اتجاهات العاملين في أمانة محافظة جدة نحو تقييم الاداء، ومدى إدراكهم بأثار التقييم، وآرائهم في المقيمين ومصادر التقييم، وقناعاتهم بعدالة تقييم الاداء، وطرق تقييم الاداء، واختلاف استجابات العاملين على منهم نتيجة اختلاف متغيرات الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود اتجاهات محايدة لدى العاملين نحو تقييم الاداء، واثار تقييم الاداء الوظيفي ، وآرائهم بالمقيمين ومصادر التقييم، وكانت آرائهم سلبية اتجاه عدالة تقييم الاداء ، اما طرق التقييم فقد كانت ايجابية لدى العاملين بمعنى هناك رضى عن طرق التقييم المستخدمة في المنظمة. كذلك توصلت الباحثة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو تقييم العاملين بجميع محاوره الفرعية لدى امانة محافظة جدة. وتوصي الدراسة القائمين بأمانة محافظة جدة بدراسة الأسباب لآراء العاملين المحايدة والسلبية، لما قد يؤثر ذلك على انتاجيتهم وقناعاتهم بالتقييم وما له اثر على المنظمة كذلك.



الفهرس

الصفحة	الموضوع
ب	ملخص الدراسة
ت - ج	الفهرس
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
ج	قائمة الملاحق
الفصل الأول : (مشكلة الدراسة وأبعادها)	
٧	المقدمة
٨	مشكلة الدراسة
٨	تساؤلات الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	منهج الدراسة
٩	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
١٠	حدود ومحددات الدراسة
الفصل الثاني: (الخلفية النظرية للدراسة)	
١٢	المقدمة
١٢	الإطار النظري
٣٦	الدراسات السابقة
الفصل الثالث : (الإجراءات المنهجية للدراسة)	
٤٤	المقدمة
٤٤	منهج الدراسة
٤٤	مجتمع الدراسة
٤٧	عينة الدراسة
٥٣	أساليب جمع البيانات والمعلومات في البحوث الوصفية
٥٣	الاستبانة - اداة الدراسة



٥٤	صدق الدراسة
٥٤	ثبات الدراسة
٥٥	مشكلات التطبيق
٥٦	نتائج الدراسة
٦٦	التوصيات والمقترحات
٦٦	الخاتمة
٦٧	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	٥
٤١	الدراسات السابقة	١
٤٨	تكرار أفراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية لها	٢
٤٩	تكرار أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي والنسبة المئوية لها	٣
٥٠	تكرار أفراد العينة حسب مجال العمل في المنظمة والنسبة المئوية لها	٤
٥١	تكرار أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية لها	٥
٥٢	تكرار أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية لها	٦
٥٥	معامل كرونباخ الفا لكل من مجالات الاستبيان	٧
٥٥	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	٨
٥٧	المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الأول: اتجاهات العاملين نحو (n=32), عملية تقييم الأداء	٩
٥٧	نتائج اختبار بيرسون وسبيرمان للمحور الأول	١٠
٥٨	المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الثاني: اثار تقييم الأداء (n=32), الوظيفي على العاملين	١١
٥٩	نتائج اختبار بيرسون وسبيرمان للمحور الثاني	١٢
٥٩	نتائج اختبار انوفا للمحور الثاني	١٣
٦٠	المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الثالث: المقيمون ومصادر (n=32), التقييم	١٤
٦١	نتائج اختبار انوفا للمحور الثالث	١٥
٦٢	المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الرابع: قناعة العاملين بعدالة	١٦



	(n=32), تقييم الاداء	
٦٣	نتائج اختبار انوفا للمحور الرابع	١٧
٦٣	المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الخامس: طرق تقييم الأداء (n=32)	١٨
٦٤	نتائج اختبار بيرسون وسبيرمان للمحور الخامس	١٩
٦٥	نتائج اختبار انوفا للمحور الخامس	٢٠
٦٥	نتائج اختبار انوفا لعلاقة المتغير المستقل (اتجاهات العاملين) بالمتغير التابع (التقييم) بجميع محاوره الفرعية	٢١

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوان الشكل	٥
١٦	المنحنى الطبيعي لطريقة التوزيع الإجمالي	١
٢٤	مشكلات تقييم الأداء	٢
٤٨	الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية	٣
٤٩	الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي والنسبة المئوية	٤
٥٠	الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب مجال العمل بالمنظمة والنسبة المئوية	٥
٥١	الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية	٦
٥٢	الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية	٧

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	٥
٦٩	مقياس اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الاداء الوظيفي.	١



الفصل الأول

(مشكلة الدراسة وأبعادها)

المقدمة

مشكلة الدراسة

تساؤلات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

منهج الدراسة

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

حدود ومحددات الدراسة

الخاتمة



المقدمة:

يضطلع العاملون في الأجهزة الحكومية بدور أساسي في تنفيذ السياسة العامة للدولة في ظل ظروف بيئة داخلية وخارجية تتسم بالتغيرات والأحداث المואكة والمتسارعة في شتى مجالات الحياة الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وأفرزت معها العديد من المفاهيم الإدارية والشفافية في الأداء. مما يستلزم التكيف المستمر والاستجابة لهذه التغيرات والمستجدات من خلال تطوير بيئة إدارية تتبنى واتجاهات جديد لتحسين مستوى الأداء وذلك لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (أبا زيد، ٢٠٠٥: ١٧٦)

فاتجاهات العاملين تؤدي دوراً أساسياً في توجيه سلوك الإنسان، وسلوك الفرد يعبر دائماً عن رصيد وكفاءته المعرفية، وخبراته الشخصية وعاطفته المصاحبة لهذه المعرفة، لذلك يعد الجانب السلوكي للإنسان المصلحة النهائية، والترجمة العملية للتفكير، وانفعالاته حول موضوع محدد، لذا فالاتجاهات هي التطبيق العملي، والتعبير الفعلي لسلوك الإنسان، فإننا تدفعه إلى القرب من هذا الموضوع عندما تكون هذه الاتجاهات إيجابية، وإما أن تدفعه إلى النفور من هذا الموضوع عندما تكون الاتجاهات سلبية. (الكندي، ١٩٩٥: ٢٩٧)

ومن الأهمية بمكان تطوير اتجاهات العاملين نحو القادة الإداريين في منشآتهم، وتغيير أية اتجاهات سلبية تسود العاملين في هذا المجال، لأنه إذا ساد العاملين اتجاهات سلبية نحو قادتهم يكون لذلك تأثير سيء على العمل وعلى المنشأة ككل. فمعنى هذه الاتجاهات السالبة فقدان الثقة بين العاملين وقادتهم. ومعنى هذا أيضاً أن العاملين نتيجة لتوتر العلاقة بينهم وبين هؤلاء القادة لن يتقبلوا توجيهاتهم وأوامرهم بصدق. كما أنهم دائماً بما يشكون في حكمة ونوايا القرارات التي يصدرها هؤلاء القادة، وبذلك يفقد القادة تأثيرهم في العاملين. (علي، ١٩٨٢: ٨)

فعملية تقييم الأداء تبدو وكأنها محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات، أو صفات نفسية أوب دنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة، والعمل على مواجهة الأولى وتعزيز الثانية، وذلك كضمانة أساسية لضمان فعالية المنظمة في الحاضر، ولضمن تطورها واستمرارها وفعاليتها في المستقبل أيضاً، ومن هنا يتضح أن علياً التقييم تتميز بثلاثة خصائص أساسية هي الأولى: أنها عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محدد بشكل موضوعي وواقعي ومنسجم مع الحالة مع الحالة التي تعقد هذه العملية لأجلها، والثانية أنها عملية إيجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء فحسب، كما لا تسعى إلى مجابهة ذلك بالعقاب أو الحساب اللاذع كنا قد يترأى للبعض أحياناً. ثالثاً: أنها عملية حركية "ديناميكية" مستمر وإذا كان استخراج نتائجها النهائية يتم على فترات متباعدة أحياناً أو طبقاً لمراحل يتفق عليها. (عساف، ١٩٨٨: ١٧٤)

وتقييم الأداء أصبح من الأمور الهامة جداً في جميع المنظمات، بل أصبحت من أهم مؤشرات أداء هذه المنظمات، لذلك لابد من وجود تقويم أداء للعاملين مواكب ومتطور لكل ما هو يحدث في أوراق العمل. وعليه برز هذه الدراسة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين تجاه تقويم أدائهم بأمانة محافظة جدة، وسوف يتم



التعرف على هذه الاتجاهات بإجراء دراسة ميدانية على جهة الدراسة للتعرف باتجاهات العاملين نحو تقييم الأداء والخروج بتوصيات ومقترحات تسهم تقويم وتحسين أداء للعاملين .

مشكلة الدراسة:

نظراً لأن عملية تقييم الأداء هي الأساس لقياس أداء العاملين في المنظمات، ويبنى عليها العديد من القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة والعامل في آن واحد، فإن اتجاهات وإدراك العاملين لعملية التقييم وعدالتها أمر في غاية الأهمية للمنظمة والعامل على حد سواء، فأداء العاملين مرتبط بمستوى تحقيقهم للمهام والواجبات التي تحددها وظائف كل منهم، فكل ما كانت مهام ومتطلبات العمل واضحة ومقرونة بجهد ملائم لتنفيذها كل ما كان هناك ظروف عمل لائقة ومساندة لإتمام تنفيذ تلك المهام بإتقان، وبالرغم من ذلك فلا تزال هناك العديد من المنظمات لا تهتم الاهتمام الكافي، لذا يمكن صياغة هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

١. ماهي آثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين في أمانة محافظة جدة؟
٢. ماهي طرق تقييم الاداء الوظيفي المتبعة في أمانة محافظة جدة؟
٣. من يقوم بتقييم أداء العاملين وماهي مصادر تقييم الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة؟
٤. ما مدى قناعة العاملين في أمانة محافظة جدة بعدالة تقييم أدائهم؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- ١- تتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعاً حيويًا يتعلق باتجاهات العاملين تجاه تقييم الأداء والذي يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في كفاءة وفاعلية المنظمات الحكومية في تحقيق أهدافها .
- ٢- تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحثة التي تطرقت إلى اتجاهات العاملين وربطها بتقييم الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- ٣- تساعد الدراسة على فهم اتجاهات العاملين بأمانة محافظة جدة تجاه تقييم الأداء.

الأهمية العملية:

- ٤- أهمية معرفة آراء العاملين بأمانة محافظة جدة تجاه تقييم الأداء.
- ٥- معرفة مستوى ممارسة اتجاهات العاملين في أمانة محافظة جدة نحو تقييم الأداء.
- ٦- تسعى هذه الدراسة إلى تطوير اتجاهات العاملين بأمانة محافظة جدة نحو عملية تقييم الأداء.

أهداف الدراسة:

- ١- تعريف المنظمات الحكومية بأهمية دراسة اتجاهات وإدراك العاملين لعملية التقييم وعدالتها.



- ٢- معرفة اتجاهات العاملين في أمانة محافظة جدة نحو عملية تقييم الاداء المتبع والمطبق فعلياً.
- ٣- استقصاء مدى إدراك العاملين في أمانة محافظة جدة لعملية وأهمية تقييم الأداء.
- ٤- معرفة مستوى عملية تقييم الأداء بأمانة محافظة جدة .
- ٥- التعرف على أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين بأمانة محافظة جدة لتقديم خدمات متطورة تلأئم رغبات المراجعين.
- ٦- التعرف على اتجاهات العاملين بالأمانة والمعوقات التي تحد من فعالية تقييم الأداء.
- ٧- وضع التوصيات والمقترحات لموضوع الدراسة.

منهج الدراسة :

سوف تستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي ينظر إليه على انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية ، وتتلخص أهداف المنهج الوصفي تتلخص في "جمع المعلومات (الحقيقية والمفصلة) لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين، وتحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر، وإجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر وتحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة وإيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة" (عدس- ٢٠٠٥م، ص٣٦).

مجتمع الدراسة:

عرف المجتمع بأنه "الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده (المزجاجي، ٢٠٠٧: ١٣٥). يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بأمانة محافظة جدة .

عينة الدراسة:

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة وسليمة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة ، وسوف تختار الباحثة عينة تقديرية تتكون من (٦٠) موظف من موظفي أمانة جدة.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الاتجاهات:

"هي حالة من الاستقرار العقلي النظم من خلال الخبرة التي تؤثر تأثيراً ديناميكياً على استجابات الفرد نحو كل الموضوعات أو المواقف التي ينتمي إليها أو يتعلق بها موضوع الاتجاه" (راضي، ٢٠٠٦: ٤٣)

الأداء:



هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها ، وهو نتائج لمدخلات معطاه لكن هذه المخرجات تنوي بها تفجير وتجديد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة. (محمد، ٢٠١٠: ١٩٠)

تقييم الأداء:

هو ما تم القيام به وانجازه والوصول له، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة وأدائها ، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقضة ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها . (السعيد، ٢٠٠٢، ٤٩١)

حدود ومحددات الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

أ- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الاداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة

" دراسة وصفية بأمانة محافظة جدة في المملكة العربية السعودية"

ب- **الحدود المكانية:** أمانة محافظة جدة.

ج- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام: ١٤٣٨-١٤٣٩هـ



الفصل الثاني
(أدبيات الدراسة)
المقدمة
الإطار النظري
الدراسات السابقة



الفصل الثاني

(الخلفية النظرية للدراسة)

المقدمة:

" يعد الاتفاق على المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في أي إطار نظري أو دراسة هو بمثابة الخطوة الأولى لتحقيق وحدة الانطلاق من أرض واحدة، ليتم التصرف تبعاً نحو باقي عناصر هذا الإطار".

تتناقش الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث ان الدراسة تبحث في اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي في محافظة امانة جدة، لذلك فإن الباحثة تستقصي المفاهيم والمصطلحات وطرق التقييم المتبعة في المنظمات في المبحث الاول من هذا الفصل، وفي المبحث الثاني منه تستقصي الباحثة المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالاتجاه: مفهوم الاتجاه، أهمية الاتجاه، طرق قياس الاتجاه والعلاقة بين تكوين الاتجاهات لدى الموظف نحو واقع وممارسة التقييم والأداء الوظيفي.

المبحث الأول:

الإطار النظري لتقييم الأداء الوظيفي:

نشأة وتطوير تقييم الأداء:

عرفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري.

فبدأت هذه العملية منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما حوله ويصدر إشارات الرفض والقبول، عندما كان يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصورات الخاصة وتوسعت استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة:

- ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا عملية تقييم الأداء.
- مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة واستهدفت من وراءه متابعة أداء أحداث الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ العمليات الصادرة من الإدارة المركزية.
- استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.
- تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم.
- ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف فاستخدمت عملية تقويم الأداء كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.



- عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقويم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنسان أولاً ثم فرد عامل ثانياً وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

مفهوم الأداء:

لم يظهر هذا المفهوم بشكل مباشر في المدارس الإدارية. فالعملية الإدارية تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، حيث كان يشار إلى تقييم أداء العاملين عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. وعندما ازداد نمو المنظمات احتل موضوع "تقييم الأداء" جزءاً من اهتمام الممارسين، مما أدى إلى تطوره حتى أصبح من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين، ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية، وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو التنمية الإدارية (درة، ٢٠٠٣).

ويعرف عبد المحسن (٢٠٠٦) الأداء بأنه المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وبذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، بحيث يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. ويضيف درة (٢٠٠٣) بأنها النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال، ويرى توماس جلبرت Thomas Gilbert أنه لا يجوز الخلط بين السلوك Behavior وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها، كعقد الاجتماعات مثلاً، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج، أو نتاج أو نتائج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج Outcomes القابلة للقياس التي تحققت معاً، أما تعريف الأداء على مستوى المؤسسة فقد قدمه ريتشارد سوانسون Richard A. Swanson بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات، وعليه فإن الأداء الوظيفي يدل على مجموع النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

مفهوم التقييم:

ولد مفهوم التقييم بولادة الإنسان، وهو قديم قدمه، فلا حياة دون تقييم أو تبيين، فالرجل البدائي كان مضطراً أن يقيم جميع الأشياء التي يراها أو يقوم بها، والأشخاص الذين يحثك بهم، وكذلك أنواع السلوك أو الأفعال التي يراها أو يقوم بها، وكان يعتمد في أحكامه وتقديراته على خبرته. وكان أيضاً يستخدم منفعة ومصالحته وإفهامه للأشياء معياراً أو مقياساً، فما كان ينفعه ويفيده فهو جيد، وما كان ضاراً له فهو رديء وسيء، فكان هذا التقييم ذاتياً أو شخصياً، أي مرتبطاً بذاته وشخصه ويعتمد على ملاحظته دون سواها، وهذا التقدير الذاتي يختلف باختلاف الذات أو الشخص مما يؤدي إلى اختلاف كبير بين الأشخاص الذين يقيمون الشيء نفسه (أبوليدة، ١٩٩٦).

إن المستعرض لتاريخ التقييم ونشوءه يجده طويلاً حاملاً في طياته تطورات كثيرة وعظيمة وعلى وجه الخصوص في القرن العشرين، حيث طبق في حساب مردود العمل البشري، وتحديدًا في الثلاثينيات. فقد أجرى رالف تيلر R. Tyler في الولايات المتحدة الأمريكية تقييمًا لنتائج النجاح الدراسي للتلاميذ الناتجة عن إصلاحات برامج التعليم، وكانت تلك الدراسة نقطة انطلاق لتقييم السياسات العامة التي تطورت في الولايات المتحدة تحت تأثير مكتب المحاسبة العامة المحدث عام ١٩٢١، وعبر تحليل السياسات العامة والإدارة العامة ثم نشر موضوع التقييم في فرنسا، حيث انتشر المفهوم في إطار العلوم الاجتماعية في الستينيات والسبعينيات. أما في الثمانينيات



فقد أصبح نظام التقييم مفهوماً محورياً في سياسة تحديث المؤسسات والإدارات، وتم فرض التقييم كواجب بغية تجسيده كهدف، وتشكلت في معظم البلدان المتقدمة هيئات وطنية تتولى مهام القيادة والإدارة والرقابة على أعمال التقييم سواء أكانت على المستوى الوزاري، أم على المستوى المركزي، أم على مستوى الهيئات العلمية والوطنية (مرعي، ٢٠٠١).

مفهوم تقييم الأداء:

يعرف ماهر (٢٠٠٤) تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. هذا ويطلق عليه الصباح (١٩٩٧) مسميات أخرى كنظام تقييم الكفاءة، ونظام تقارير الكفاءة، ونظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يركز بشكل رئيس على تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل، ويضيف سلطان (٢٠٠٣) أن عملية التقييم تتبلور في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة مخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي. ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة. طامحين في التقدم والترقي وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من زاويتين:

أ - مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجاتهم.

ب - مدى قدرتهم على التقدم والإفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم. ويرى شالوك (Schalok, 2000) أن الحديث عن تقييم الأداء يقود إلى سياق يعمل كحلقة وصل حقيقية بين الماضي والمستقبل، ماضي شاغل الوظيفة ومستقبله، والذي يدل على أن أي خلل أو تقصير أو تساهل يعني عدم الإفادة من الماضي ومما سيقدم مستقبلاً، لذلك كان تقييم أداء الأفراد من المجالات التي شغلت بال الممارسين والمفكرين على حد سواء. ويضيف بيتر دروكر Peter Druker المشار إليه في (السعود، ٢٠٠٩) أن تقييم أداء الفرد يكون على أساس ما حققه من نتائج فعلية، وبناء على ذلك يمنح الحافز المناسب من مكافآت، أو ترقيات، أو غير ذلك. أما صالح (٢٠٠٤) فيرى أن تقييم الأداء يتحدد من خلال تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو مفهوم يركز على تحديد الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه. ويوضح المغربي (٢٠٠٧) هذا المفهوم بشكل موسع ليشمل أهداف تلك العملية فيشير إلى تقييم الأداء بأنه الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وهنا أدخل المغربي موضوع اتخاذ القرار في صميم تقييم الأداء، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

ويعرف بيتش Beach المشار إليه في (المغربي، ٢٠٠٧) تقييم الأداء بأنه: العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمةة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل، حيث يهتم هذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها وواضحة لعملية تقييم الأداء، و تزداد أهميتها لتنمية الأداء وتطويره في المستقبل.



وبالمقابل نجد أن هناك من اهتم بتأثير عملية تقييم الأداء على رضا العاملين ومستوى روحهم المعنوية، وتأثيرها على مدى اعتزاز الأفراد بعملهم وتحقيق ذاتهم مما يدفعهم إلى تحقيق جودة العمل والارتقاء به إلى المستويات المنشودة، كما تؤثر عملية تقييم الأداء بقوة في إحساس المديرين وشعورهم اتجاه مرؤوسيهما بما يدعم العلاقات فيما بينهم، وتعد عملية تقييم الأداء أيضًا عنصرًا مؤثرًا في عملية تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، إذ تعكس مدى حرص الأفراد على تخطيط مسارهم الوظيفي وتنميته، ومن هنا انطلق كل من جوديل وهول Goodale & Hall إلى تعريف تقييم الأداء على أنه العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون فيها، ومحاولة تنمية هذا الأداء وتطويره (المغربي، ٢٠٠٧).

ويعتقد ديل (٢٠٠٢) أن أوائل مستخدمي تقييم الأداء كان أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك للمساعدة في اختيار المديرين العسكريين، ومنذ ذلك الحين انتشر استخدامه ليشمل اختيار الإداريين وغيرهم من الاستشاريين في المنظمات شبه العسكرية وغير العسكرية في كل من أمريكا وبريطانيا، كما استخدم كذلك لتحديد احتياجات التطوير.

وتستخدم الإدارة لقياس الأداء تقارير تسمى بمسميات عدة، منها تقارير قياس الكفاءة أو تقارير تقييم الأداء، والتي يعرفها البعض بأنها "طريقة دورية يسجل بها المشرف حكمه على أداء موظف ما لعمله" أو "قياس لمدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها"، أو "تقدير الكفاية المهنية للموظف بالتحديد وبموضوعية كلما أمكن ذلك" (ص ١٥)، وعليه فإن تقرير تقييم الأداء هو نظام يوضع للحكم على قدرة الموظف واستعداده للعطاء والتقدم، ومدى صحة موقعه في وظيفته، ومدى معرفة الإدارة لأوجه النقص من جانب ومهارات الموظف من جانب آخر وذلك لمعالجة القصور وتحديد الترقية والجزاء وغيرها، وباستعراض التعريفات السابقة يلاحظ أن هذه التقارير قد تختص بتوافر صفات ومهارات معينة في الموظف، أو تركز على طريقة أداء الموظف لعمله ومدى تطابق هذا الأداء مع الأداء المرغوب فيه، أو تعتمد على مدى تحقيق الموظف للأهداف المرجوة منه التي تدور في إطار وظيفته وإطار الهدف العام للمنظمة (محمد، ٢٠٠٤).

طرق تقييم الأداء:

اختلف الباحثون في تصنيف طرق تقييم الأداء، إذ يرى العزاوي (٢٠١٠) أن يضعها في نوعين رئيسيين هما: طرائق تقييم الأداء السلوكية والتي تشمل كلا من قائمة المراجعة، وطريقة التدرج البياني، وطريقة التدرج الباني، وطريقة الوقائع المهمة أو الحرجة وطريقة الترغيب، وطريقة التوزيع الإجمالي، وطريقة المقارنة المزدوجة ومدخل الرقابة. أما النوع الثاني فأسماءها بالطرائق المعتمدة على النتائج في تقييم الأداء والتي تشمل كلا من: طريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة تخطيط العمل، بينما اتجه آخرون في تصنيفها إلى الطرق التقليدية كما هو عند كل من (أبو شيخة، ٢٠٠٠) و (سلطان، ٢٠٠٣)، والتي تشمل التقويم من خلال طرق بحث الصفات، وتقويم المهارات، والترتيب، والمقارنة المزدوجة بين الموظفين، والطريقة البيانية، والتوزيع الإجمالي، والطرق الحديثة كالاختيار الإلزامي، وقوائم المراجعة، والوقائع الحرجة والإدارة بالأهداف وغيرها.

ويرى Ramzan (٢٠٠٥) أن الطرق التقليدية غير كافية في عملية تقييم الأداء، إذ لابد أن تصحب تلك العملية استراتيجيات تقييم متعددة تستخدم كبداية بما يتناسب وظروف المنظمة، وبذلك أصبحت هذه العملية تلعب دورًا في كثير من المجالات الهامة والمتعلقة بالمنظمة.

ويضيف العزاوي (٢٠١٠) أن التقييم قد يكون رسميًا، حيث يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد، وغالبًا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة وبشكل دوري، ويعتبره أساسًا لعملية تقييم الأداء. وقد يكون غير رسمي، فيعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة.





٣- طريقة توزيع النقاط Point Allocation Method

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع عدد محدد من النقاط على مجموعة من الأفراد العاملين تحت رئاسته، بحيث يعطي أعلى عدد من النقاط للموظف ذي الأداء الأعلى، في حين يمنح الموظف ذا الأداء المنخفض أقل عدد من النقاط، وتتميز هذه الطريقة بأن المقيم يمكنه التفرقة بين العاملين ذوي الأداء المرتفع والأداء المنخفض، إلا أن احتمال التحيز من المقيم يمثل بعض عيوب هذه الطريقة (المغربي، ٢٠٠٧).

٤- طريقة المقارنات الزوجية Paired Comparison

يقوم المقيم بموجب هذه الطريقة بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج (أبو شيخة، ٢٠٠١)، بحيث تجري المقارنة بين أداء كل اثنين من الموظفين، ويحدد المشرف أيًا منهما الأكثر تميزًا في الأداء عن غيره، وحسب هذه الطريقة فإن عدد المقارنات أو المجموعات أو الأزواج التي يجب أن ينفذها المشرف تحسب بالمعادلة (أبو شيخة، ٢٠٠٦). ويتم بهذه المقارنة -مقارنة أداء كل فرد مع أداء كل فرد في المجموعة- تحديد الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وذلك عن طريق حساب عدد المرات التي ترجح فيها كفته مع الأفراد الآخرين (المغربي، ٢٠٠٧).

المدخل الثاني: مدخل الخصائص The Attribute Approach

يركز هذا المدخل على الخصائص المميزة للأداء بما يؤدي إلى نجاح المنظمة، وتعتمد الطرق التي يشملها هذا المدخل إلى تعريف الخصائص أو السمات التي سيعتمد عليها، ومن أهم هذه الطرق:-

١- مقياس الرتب البياني Graph Rating Scale

وهو الأكثر استخدامًا وتطبيقًا، وذلك لسهولة تطويره واستخدامه، وذلك لتمييزه بإظهاره جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة، ويسمح بإمكانية استخدام نفس المقياس لقياس أداء جميع الأفراد بموضوعية، ويؤخذ على هذه الطريقة تأثير خبرة المقيم وثقافته واتجاهاته الشخصية (المغربي، ٢٠٠٧).

٢- أداة القياس المختلط Mixed Standard Scale

استخدمت هذه الأداة للتغلب على المشكلات التي صاحبت تطبيق أسلوب الرتب البياني، وقد تم تنميتها وتطويرها على أساس القياس الذي يعتمد على الخصائص والسمات، ولهذا فإنها تحتاج إلى بيان دليل مرشد لكيفية الاستخدام حتى يمكن الحكم الصحيح على سلوك وتصرفات الموظف (المغربي، ٢٠٠٧).

٣- قائمة الأوزان المرجحة Check List

وتتطلب هذه الطريقة اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء الموظف وخصائصه، حيث يقوم المقيم بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، وتبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف (المغربي، ٢٠٠٧).

المدخل الثالث: المدخل السلوكي The Behavioral Approach

يهتم هذا المدخل في تقييم أداء العاملين بدراسة وتحليل سلوك العاملين، وتحديد تصرفاتهم الفعالة فيما يتعلق بوظائفهم وأعمالهم، ويندرج تحت هذا المدخل الآتي:

١- طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents

وتعتمد على إلمام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك مروضيه الخاص بعملهم، حيث تتطلب منه الاحتفاظ بسجلات يدون فيها الأحداث الجوهرية وغير الفعالة المتعلقة بأداء العاملين بإدارتهم (المغربي، ٢٠٠٧)، ويقوم المدير بتقييم الأفراد بمتابعة رصد نتائج تصرفاتهم وسلوكهم في سجلات تبين الحدث وكيفية التصرف، والتاريخ والنتائج الإيجابية والسلبية. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التحيز، وتحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مروضيه بشكل دقيق، وتعطي أيضًا فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، ولكنها تحتاج بالمقابل إلى كفاءة عالية من الرؤساء المباشرين، وذلك للوقوف على واجبات الوظائف ومسؤولياتها التي يقوم بها مروضهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب، ومقارنتها مع الوقائع المحددة (أبو شيخة، ٢٠٠٠).



٢- المقياس السلوكي المتدرج (Behaviorally Anchored Ratings Scales (BARS) : ويبنى على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه بالاعتماد على مواكبة سلوك المرؤوس ومحاولة تدريجية في شكل يساهم في تقييم أداء الأفراد، فتأخذ أبعاد تقييم الأداء تدرجاً رقمياً يعكس سلوك المرؤوس حول المستويات المتعددة للأداء، وعليه فإن على المقيم أن يكون لديه عدد كبير من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ومن خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول أو المرفوض، وعندها يلاحظ المدير أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي، وعليه فهذه الطريقة تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بأبعاد الأداء وسلوكه اللذين تم قياسهما، إلا أنه قد يكون هناك بعض التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس (المغربي، ٢٠٠٧)، وبهذا تختلف هذه الطريقة عن قائمة المراجع من حيث إعطاء قيمة (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك الموظف أو أدائه تحت التقييم (العزاوي، ٢٠١٠).

٣- مقياس الملاحظة السلوكية (Behavioral Observation Scale (BOS) : تختلف هذه الطريقة عن سابقتها رغم اتفاقهما معاً في أسلوب البناء المعتمد على طريقة الأحداث الحرجة، من ناحية الاعتماد على أبعاد متعددة لقياس وتقييم سلوك الأفراد، حيث تعتمد الثانية على استخدام العديد من الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقة على السلوك والتصرف الذي يؤدي إلى فاعلية أو عدم فاعلية الأداء، أما من الناحية الأخرى فإن الثانية تعتمد على التقييم من خلال السلوك الذي يعكس بدوره بصورة أفضل أداء الأفراد، إلا أن هذه الطريقة تصعب أحياناً بسبب حاجتها إلى المعلومات الكثيرة، التي قد تحتوي في بعض الأحيان على ٨٠ متغيراً أو أكثر من السلوكيات الخاصة بالموظف، وعلى المدير أن يتذكر كيفية تسلسلها طيلة فترة التقييم التي قد تصل إلى سنة أو شهور عدة، وبالرغم من ذلك فإن المديرين والعاملين يميلون إلى هذه الطريقة وذلك بسبب قدرتها على بيان الأداء القوي والضعيف، ومحافظة على الموضوعية، وقدرتها على إمداد التغذية الراجعة، وبيانها الاحتياجات التدريبية والمقترحات الفعالة.

٤- طريقة تطوير السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Modification (OBM) : تهتم هذه الطريقة بإدارة ومتابعة سلوك العاملين من خلال النظام الرسمي للتغذية المرتدة للسلوك، حيث تبنى على النظرة السلوكية للدافعية التي تعتمد على أنه يمكن إدارة السلوك المستقبلي للأفراد والتحكم فيه بناء على معرفة مسببات السلوك في الماضي والوقوف على إيجابياته وسلبياته، أما المبادئ التي تقوم عليها فتتضمن وضع مفاتيح لأبعاد السلوك الضرورية المرغوبة، ثم استخدام معايير تقييم لقياس مدى تحقق الأبعاد الموضوعية، ثم تبليغ العاملين أو مدير العاملين بتلك المعايير والأبعاد، وأخيراً إجراء التغذية المرتدة وذلك لإمداد المرؤوسين بما يدعم الأداء المستقبلي (المغربي، ٢٠٠٧).

المدخل الرابع: مدخل النتائج: The Results Approach

ويهتم هذا المدخل بالنتائج التي حققتها الوظيفة، أو مجموعة العمل، والوقوف على دور الفرد أو الإدارة في القسم في تحقيق الفعالية التنظيمية (المغربي، ٢٠٠٧)، ويجدر التركيز هنا على دقة استخدام الألفاظ، ففي مدخل النتائج يكون التركيز على الفعالية التنظيمية حيث تدل كلمة "فاعلية" على الحدث فقط، ولا يجوز استخدام مصطلح "الفاعلية التنظيمية" في هذا الموقع لأنها تدل على الحدث وعلى من قام به في نفس الوقت، (محمد، ٢٠٠٤)، وهذا يوضح المضمون العام لهذا المدخل بشكل واضح، وتندرج تحت هذا المدخل الإدارة بالأهداف التي سيأتي ذكرها لاحقاً.



إدارة عملية تقييم الأداء Management of the Performance Assessment

Process:

تخرج إدارة عملية تقييم الأداء من الجانب النظري بما يحوي من مفاهيم وطرائق مختلفة، إلى الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي والعملي لهذه العملية، ومما لهذه الجوانب من إسهام فاعل في تنظيم العلاقات والترتيبات والإجراءات (المغربي، ٢٠٠٧)، والتي منها:

١- القائمون بعملية تقييم الأداء:

يرى هانم ومارتينا (Hannum & Martineau, 2008) أن القائمين على عملية التقييم قد يكونون أفراداً من داخل المنظمة Internal Evaluations الذين يتميزون بتقييم نابع من فهم أعمق لبرنامج المنظمة، كما أنهم قادرون على جمع المعلومات المفيدة والحقيقية بشكل أكبر وذلك بسبب علاقات الثقة المتبادلة مع بعض العاملين في المنظمة. أما أولئك من خارجها فهم أقل تحيزاً مما يعطي عملية التقييم صفة الصدق والعدل.

بينما يرى آخرون أن هناك ثلاث جهات – عادة – تقوم على تقارير تقييم الأداء، هي: إدارة الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف، وإدارة الموارد البشرية في المنظمة التي تقوم بتهيئة الجداول الزمنية باستحقاق الموظفين للترقية وتهيئة التقارير السرية وإرسالها إلى الرؤساء المباشرين لغرض القيام بمهمة تقييم مرؤوسيه (العزاوي، ٢٠١٠)، والموظف نفسه، أما القائمون به فهناك مصادر متعددة يمكنها القيام بعملية التقييم، حيث يتفاوت الاعتماد على أي منها حسب مدى الاعتقاد في أهمية كل مصدر وقيمتها، والأفضل غالباً الاعتماد على أكثر من مصدر من مصادر التقييم، ومنها:

١. التقييم عن طريق الرئيس المباشر Supervisory Appraisal ، الذي يعد الأكثر انتشاراً، إذ تساير هذه الطريقة التسلسل التنظيمي، وتتمشى مع مبدأ وحدة الأمر والتوجيه، فهو من يقوم بوضع الأهداف كجزء من مسؤوليته الرسمية وتقييم أداء كل موظف للتأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية، وهو الذي يكون على اتصال دائم مع المرؤوسين، لكي يمكنهم الحصول على المعلومات ذات العلاقة، ويخضع تقييم هذا الرئيس المباشر للموظف المرشح إلى اصادقة الرئيس الأعلى، فإذا اختلفت وجهتا نظرهما كان رأي الرئيس الأعلى هو الرأي النهائي (العزاوي، ٢٠١٠).

٢. تقييم الأداء عن طريق الزملاء Peer Assessment ، شريطة وجود هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم للملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم، وتوفر الثقة الكاملة فيما بينهم، وأن يكون الزميل المقيم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية (عباس، ٢٠٠٠).

٣. تقييم المرؤوسين لرؤسائهم Subordinate Appraisal ، هذا يفيد في المنظمات الحساسة، فهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكيات وأداء رؤسائهم، فهي عملية تجميع بيانات عن المديرين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في التنظيم، وجهودهم الإدارية واستعدادهم لحل مشكلاتهم، وأدائهم من خلال ممارسة واجباتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتعتبر تقييمات هذه الفئة ذات أهمية كتنغذية راجعة (عكسية) لتطوير هؤلاء الرؤساء بالإضافة إلى استخدامها كأساس للتقييم (ماهر، ٢٠٠٤).

٤. التقييم الذاتي Self-Appraisal ، وهو تقييم المرؤوسين لأنفسهم، حيث يقوم الموظف بتجديد أدائه وإنجازه وتنمية أهدافه، والتحكم في سلوكه وتصرفه على رأس العمل وإمكانية استخدام نتائج ذلك في الحفز الذاتي والدفع الشخصي للإبداع في العمل، ويمثل أيضاً فرصة للموظف للتعبير عن الإدارة والتنظيم الذاتي لنفسه، ومما يجب أخذه في عين الاعتبار التأكيد على المرؤوسين بمراعاة الموضوعية وتوخي الدقة من خلال مطالبتهم بتوثيق معلوماتهم بالدلائل والمستندات وإرفاقها باستمارات التقييم، وإمدادهم بالمعلومات المساعدة لكيفية القيام بالتقييم، وغالباً ما يستخدم هذا التقييم في عمليات التطوير بدلاً من التقييم بحد ذاته (عباس، ٢٠٠٠).



٥. التقييم عن طريق اللجان Committees Assessment ، ويعتمد عليها في حالة اتصال عمل المرووس بأكثر من مدير أو رئيس قسم، بحيث تقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرووس يمثل خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حدة، شريطة توافر المعلومات الكافية للتقييم. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تحرص على تحقيق كل من العدالة والحياد، وتوفير تنوع المعلومات والبيانات التي يطرحها كل عضو تبعاً لارتباطه مع الموظف حسب طبيعة عمله ونشاطه مما يغني عملية التقييم ويزيد من فعالية التغذية المرتدة، وينمي من أداء الموظف مستقبلاً (المغربي، ٢٠٠٧).

٦. التقييم عن طريق العملاء Customers Assessment ، ويظهر في المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع بها، حيث يمثل العملاء الجهة المناسبة التي يمكن تقديم ملاحظتها عن أداء الفرد وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة (المغربي، ٢٠٠٧).

٧. المراجعة الحقلية Field Preview ، وتدل على التقييم عن طريق خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج، حيث يقوم هؤلاء الخبراء بإجراء مقابلات متعمقة مع القائمين بالتقييم، ثم شرح أبعاد وتفاصيل نظام تقييم الأداء وطريقة جمع البيانات، وكيفية تحديد التقارير والقياس، وبيان الخطوات التنفيذية لترجمة ذلك إلى واقع عملي (عباس، ٢٠٠٠؛ المغربي، ٢٠٠٧).

٢- تنظيم فترة تقييم الأداء بالمنظمة:

ترى عباس (٢٠٠٠) أنه من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم لأداء الافراد العاملين، ولكن من الممكن الاعتماد على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين، حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود العاملين بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وإرشادهم لكيفية سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم، أما الأفراد العاملون فيرون ضرورة وجود تقسيمات دورية لتعديل الأداء وزيادة فاعليته، كما أنه من الضروري أن تكون هناك إلى جانب التقسيمات الرسمية (ما يقوم به الرؤساء والمشرفون المباشرين في وقت محدد)، وتقييمات غير رسمية (وهي ما يقوم به الرؤساء والمشرفون من تقييم وقت الحاجة إليه في غير أوقات التقييم الرسمي، ويستخدم عادةً لأغراض التغذية العكسية هدفها المتابعة وتصحيح الأخطاء وتحديد القدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون) (العزاوي، ٢٠١٠)). ويؤكد ذلك أرتيل (٢٠٠٨) (Urtel) حيث يوصي القيادات الأكاديمية في الكليات والأقسام بضرورة استخدام تقارير تقييم الأداء الشاملة (Faculty Performance Evaluation Report) (FPEP) تستمر طوال العام، حيث تتضمن تقارير تقييم نصف سنوية تشمل: تقارير تقييم التنظيم، وتقارير التقييم الذاتي، وتقارير التقييم القدرة على التكيف، وأخرى في نهاية العام وتشمل: تقارير تقييم التنظيم، وتقارير التقييم الذاتي، وتقارير التقييم القدرة على التكيف. وتختلف المنظمات في أوقات وعدد مرات تقييمها للأفراد، إلا أن معظم المنظمات تقوم به مرة واحدة سنوياً، وعدد قليل منها تقوم به مرتين سنوياً أو أربع مرات وذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف التقييم، ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم، إضافة إلى تكلفة التقييم، كذلك يتم تقييم العاملين أكثر من مرة عند بداية التحاقه بالمنظمة، وخاصة في الفترة التي يكون فيها تحت الاختبار والتجربة (المغربي، ٢٠٠٧).

٣- إجراءات التقييم:

وهي إجراءات لا بد من اتباعها قبل تنفيذ هذه العملية والمتمثلة في مقابلة الأفراد العاملين، بما يسمى The Assessment Interview ، وذلك لتعريفهم بأن هذه العملية لا تسعى إلا لتطويرهم كأعضاء في المنظمة ولتحقيق الأهداف التنظيمية وبعد إتمامها وذلك لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً (عباس، ٢٠٠٠). ويرى ماهر (٢٠٠٤) أن على الرئيس اتباع مجموعة من القواعد في هذه المرحلة – بعد إتمام التقييم – تتمثل في الصراحة وتقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات، واقناعهم بالنتائج وذلك من خلال الأدلة والبراهين، مع إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم.



مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعد عملية قياس وتقييم أداء العاملين من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان نتائج التقييم من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فإن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في جميع الأقسام.

ظهرت تعريف عديدة لعملية تقييم أداء العاملين منها:

- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً.

- نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

- محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل. يعرف تقييم أداء العاملين بأنه العملية التي تستطيع بها المنظمات تقييم أداء الوظيفة بمعنى آخر هو قياس مستويات أداء العاملين للوظائف التي يشغلونها، والتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هؤلاء العاملين من فترة لأخرى والعمل على تعظيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف أي العمل على ترشيد وتحسين هذا الأداء (مصطفى، ٣٣٢).

فترى الباحثة أن عملية تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية أعم وأشمل وهي عملية إدارة الأداء والتي هدفها تحقيق التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين بالمنظمة، فهي عملية تنظر للمستقبل حين لا يقتصر الأمر على مجرد التعرف على مستويات أداء العاملين بل العمل على التطوير المستمر لأداء العاملين بالمنظمة والتأكد من جهودهم المبذولة والنتائج التي يحققونها وبالتالي تحقق في النهاية أهداف المنظمة.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١- عندما يتم تقييم أداء العاملين بطريقة سليمة أو صحيحة فإنه يحقق العديد من المزايا لكل العاملين ورؤسائهم وإدارة الموارد البشرية.

بالنسبة للعاملين يعتبر التقييم بمثابة مرشد لأدائهم من حيث الاستمرار على معدلات الأداء الحالية أم أنه من الأفضل تحسين هذه المعدلات.

أما بالنسبة لرؤسائهم فهم يرغبون في معرفة مستوى أداء مرؤوسيهم والتي بناء عليها تتخذ القرارات المناسبة (من التدريب، نقل، ترقية، ...) والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة.



كما تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء في الحكم على نجاح الوظائف والأنشطة الأخرى لهذه الإدارة من (استقطاب واختبار وتعيين...) والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة.

أما العناصر المكونة للأداء فهي:

١- القدرة: نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية سابقاً وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة.

فالمعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

أما المهارة: يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقو به من أعمال.

٢- مناخ العمل والمناخ الأسري: أن إنتاجية الفرد ه محصلة تفاعل مجموعة من العوامل ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعته الوظيفية وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد.

٣- التكنولوجيا: هي فكرة وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي: (السعيد، ٦٣)

١- الكفاءة: تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات) وهدف معين وتعنى تحقيق أعلى منخفضة مقابل التكاليف.

٢- الفعالية: يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة.

والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

٣- الإنتاجية: تعرف بأنها الاستغلال الكفاء لموارد من قوى بشرية معدات، مواد خام، رأس مال وهي تضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات كلما تعرف بأنها (نسبة المخرجات إلى مدخلات).

٤- المردودية: يقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرار.

٥- التنافسية: يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير.



أهمية تقييم الأداء:

لتقييم الأداء أهمية للعاملين في المنظمة، وللمنظمة ذاتها، والمشرفين (الظفيري، ٢٠٠٢)، وللمجتمع عموماً. هنالك علاقة جدلية بين هذه المكونات: العاملين، المشرفين، المنظمة و المجتمع، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين، ومن ثم تتحدث أهداف المنظمة، ومن خلالها أي المنظمة - يتقدم المجتمع. إن الأداء الجيد للمنظمات يؤدي إلى تطوير المجتمع الذي يحتضنها، وستركز الباحثة في هذا المجال على أهمية تقييم الأداء لكل من: العاملين والمنظمة.

١- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمُن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل، وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة، من خلال: توفير أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين العاملين عند منح العلاوات والمكافآت، ويحصل العامل من خلالها على معلومات عن إنجازاته، وتقدير ذلك الإنجاز من وجهة نظر الإدارة. يتعرف العامل كذلك على نقاط الضعف لديه، والتي تحتاج إلى تطوير وتحسين بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة، والأهداف الشخصية من جهة أخرى.

تقترح الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين، حيث تدعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية، والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين، وتجنب المحاباة والرغبات الشخصية والوساطة للرؤساء، يقوي علاقات العمل ويدعم الثقة بين العاملين والإدارة. كما يشعر العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر العامل بأن نشاطه وإدائه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات ذات أثر إيجابي على نموه المهني سيشعر بمسؤولية اتجاه نفسه والعمل معاً، ويبدل جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه، وتنمي انتمائه للمنظمة، ويحفزه على المساهمة في تحقيق أهدافها، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً.

٢- أهمية تقييم الاداء بالنسبة للمنظمة:

أداء المنظمة، هو محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم في وقت معين، والكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة تعتمد على تقييم الأداء، حيث تعد نتائج تقييم الأداء الأساس في تحديد استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها عبر ذوي المواهب والكفاءات، وتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية، وتحديد سبل تطوير العاملين، وتمكينهم لتطوير كفاياتهم.

يعد تقييم الأداء اختباراً لسلامة عمليات التوظيف، كالاختبار والتعيين، "فالفرد الذي حصل على درجات عالية في التقويم تقترب من الدرجات التي حصل عليها في الاختبار عند التحاقه بالمنظمة يدل على سلامة عملية اختياره، ويحدث العكس عندما يحصل الفرد على درجات متباعدة عن الدرجات التي حصل عليها في مقابلة الاختبار، فيدل ذلك على تدني الفاعلية في اساليب الاختبار".

كما يساعد التقييم على تحديد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة، ومؤشراً على المناخ التنظيمي ومستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين. حيث أن الموضوعية في إصدار الأحكام والتعامل الأخلاقي، ينمي الثقة في المناخ التنظيمي ويقلل احتمالات شكوى العاملين أو اتهامهم بالمنظمة بالمحاباة، وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية، وليست موضوعية، يزيد اندماج العاملين في المنظمة من تنمية اتجاهاتهم الإيجابية.





وأهم الأخطاء الإنسانية الشائعة عند عملية تقييم الأداء ما يلي:

- تأثير الهالة: حيث يسمح القائم بالتقييم لصفة أو خاصية معينة بالتأثير بدرجة كبيرة على باقي الصفات أو الخصائص الأخرى وبالتالي على التقدير الكلي لكفاءة الشخص ومن التطبيقات العملية لهذا الاتجاه افتراض المقيم، أن الفرد الممتاز في عمل معين ممتاز في كل الاعمال الأخرى ومن ثم فإن تقييم إداء الفرد يكون قد ارتكز على انطباع شخصي أو حكم عشوائي.
 - العلاقات الشخصية: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس مثل علاقة الصداقة، الزمالة، العلاقات العائلية، الميول - التفضيل.. وكلها تؤدي إلى انحياز معد التقرير وبالتالي إلى عدم الموضوعية.
 - الميل للتساهل أو التشدد: تؤثر شخصية المقيم وطريقة تفكيره على عملية التقييم حيث يعطى بعض الرؤساء المتساهلين تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم.
- وغالباً ما يكون هذا الميل لتجنب معاداة المرؤوسين وكسب رضاهم أو التعاطف معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة على النقيض هناك بعض الرؤساء المتشددون يميلون لإعطاء مرؤوسيه تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي ويرجع ذلك شخصية المقيم ونظراته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون اداء المطلوب أي ممتاز تعنى الكمال ولا يوجد من هو كامل ليأخذ الدرجة الكاملة أو أنه كلما كان أكثر شدة يزيد خوف مرؤوسيه منهم فيتبعون أوامرهم.
- الاتجاه نحو الوسط: يعطى تقديرات متوسط لمعظم العاملين رغم وجود اختلاف واضح في ادائهم وقد يكون ذلك عدم اهتمام المقيم بعملية التقييم أو جهله بالفروق الفردية أو لترضية أصحاب الاداء الغير مقبول، أو عندما لا يتوفر الوقت الكافي للتقييم وتنتشر مثل هذه الظاهرة عادة في المنظمات التي تضم عدد كبير من العاملين (عبد الغفار، ٣٦٣).
 - خطأ الحداثة: يتأثر الرؤساء بسلوك وإنتاج المرؤوسين في الفترات الأخيرة السابقة للتقييم فإذا كان جيداً حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وادائه قبل ذلك والعكس صحيح مثل هؤلاء الرؤساء لا يسجلون الاعمال الجيدة أو السيئة للمرؤوسين طوال العام ينسونها ويكتفون باحتساب آخر الأعمال.
 - اختلاف التعزيز باختلاف الغرض: يتأثر المقيم عادة بالغرض من التقييم فإذا كان الغرض منه التطوير والتحسين اداء الموظف والحاقه بدورة تدريبية فإن المقيم يكون متشدد ويبيدي نقاط الضعف في اداء موظفيه بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية ، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن المقيم يميل إلى إعطائه تقديرات عالية لاستفادة موظفيه من الترقية.
 - أخطاء الانطباعات المسبقة: ما يسمى بالاستعداد الإدراكي بمقتضاه يميل الرئيس إلى تقييم المرؤوس ايجابيا او سلبيا بانطباعات الشخصية المسبقة عن فئة تقييم معين من الناس.

صعوبة وضع المعايير:

هناك صعوبة في وضع المعايير لقياس وتقييم الاداء للأعمال الاستشارية والاعمال الذهنية إذ أن اغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.



المبحث الثاني:

الإطار النظري لمفهوم الاتجاه: (السلمي، ١٩٩٠).

تمثل الاتجاهات احد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذي نطلق عليه المخ الانساني والذي ينتج عنه تلك الاشكال والانماط المتباينة او المتكررة من السلوك .

وبالتالي فالاتجاهات لا ترى ولكن يمكن استنتاجها ومن هنا يأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة وهدفنا في هذا الجزء ان نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكونها وتنظيمها ووظائفها ووسائل قياسها او استنتاجها .

فموضوع الاتجاهات يحتل أهمية خاصة في علم النفس الاجتماعي حيث أنها تعتبر من أهم نواتج عملية التطبيع الاجتماعي وكما انها تعتبر محددات موجهة وضابطة ومنظمة للسلوك الاجتماعي . كما أن الاتجاهات ناتج انفعالي ثانوي لخبرات الفرد ولها أصولها في إحساسه الداخلي وعاداته المكتسبة والمؤثرات البيئية التي تحيط به ، فهي في الحقيقة جزء من شخصية الفرد تتأثر باتجاهات وسلوك الجماعة أو الجماعات التي يتصل بها وينتمي إليها . وتعمل الاتجاهات كأنماط سلوك معينة وترتبط بشدة برود الفعل الانفعالية .

والاتجاهات في نموها وتعديلها وتغييرها وتفسيرها تعتبر هدفا لعملية التطبيع الاجتماعي للإنسان.

ويجب التفرقة بين الاتجاه والرأي والمعتقد والقيمة . فالرأي هو التعبير اللفظي عن الاتجاهات والقيم والمعتقدات . والمعتقد هو علاقة بين فئتين معروفتين مستقلتين علاقة بين مشاعر الفرد وفئة معرفية معينة مثل كراهية الكذب .

وللاتجاه وظائف متعددة بالنسبة للأفراد فهو ينظم إدراك الفرد أثناء تفاعله ، كما يحدد له وسيلة اتصاله بمثيرات البيئة فلا يضطر الى القيام بسلوك جديد في مواجهة كل تجربة ، ويساعد على الشعور بالانتماء للجماعة متمثلاً قيمها ومعتقداتها في سلوكه وبذلك يوفر الاتجاه الحماية الوجدانية للفرد ، وللاتجاه وظيفة تكيفية تظهر في ان الإنسان يكتسب اتجاهات موجبة نحو ما يشبع حاجاته ، واتجاهات سلبية نحو ما يعوق هذا الإشباع كما يحقق الاتجاه لصاحبه إشباعاً .

مفهوم الاتجاه :لقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الاتجاه نسوق منها الآتي:

- الاتجاه حالة من التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي تنظم عن طريق الخبرة وتؤثر تأثيراً ديناميكياً او موجبا على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها .
- الاتجاه هو الميل الذي ينحو بالسلوك قريباً أو بعيداً عن الظروف البيئية ويضفي على تلك الظروف معايير موجبة أو سالبة تبعاً لانجذاب الفرد لها أو نفوره منها .
- الاتجاه عبارة عن العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية التي انتظمت في صورة دائمة وأصبحت تحدد استجابة الفرد لجانب من جوانب بيئته .
- يقصد بالاتجاه نزوع او تهيؤ ثابت وذلك لكي يسلك الفرد بطريقة متسقة نحو مجموعة من الموضوعات المحددة .
- الاتجاه هو "حالة توجه استجابات الفرد" . ويركز هذا التعريف على الناحية المعرفية . ومن ثم يهمل الناحية العاطفية والناحية السلوكية في تكوين الاتجاه .
- الاتجاه عبارة عن موقف الفرد حيال إحدى القيم أو المعايير السائدة في البيئة الاجتماعية .



والخلاصة ان الاتجاه هو حصيلة مزاج الفرد ونوع المفاهيم التي يفرضها عليه مجتمعه والصورة التي يدرك بها شتى المواقف في ضوء خبراته وتفكيره.

ولذا يمكن النظر الى الاتجاه باعتباره مجموعة تنظيمات محددة في الفرد تشمل مشاعره وأفكاره ونزعاته التي تجعله يتصرف تجاه بعض مظاهر بيئته .

وهناك آخرون اعتبروا الاتجاه :تكوين غرضي أو متغير كامن أو متوسط (يقع بين المثير والاستجابة)وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي عصبي متعلم للاستجابات الموجبة و السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة ، معنى ذلك أن الاتجاه عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها .

وعلى اختلاف اتجاهات الأفراد فهناك معالم أساسية لتعبير الأفراد عن اتجاهاتهم منها أن التعبير عن الاتجاهات قد يحمل معنى انفعاليا تجاه المواقف والأشخاص مما يعطيه قوة دافعة للسلوك.

الخصائص العامة للاتجاهات :

- ١- أن الاتجاهات ذات طبيعة تقييمية إذ تعبر عن درجة قبول أو رفضه لأمر ما.
- ٢- تختلف الاتجاهات في مدتها وقوتها :ومن هنا تتحدد الوظيفة الدافعية للاتجاهات فكلما زادت الاتجاهات زادت قوة دفعها للسلوك ونقصت معها إمكانية تغييره .
- ٣- تكتسب الاتجاهات من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعي وما يتعرض له الفرد من مؤثرات وتدريبات وخبرات في مراحل عمره الأولى .
- ٤- تكون اتجاهاتنا موجهة نحو شيء ما مادي أو معنوي يعرف باسم "موضوع" الاتجاه مثل اتجاهاتنا نحو الاختلاط أو السفر أو العمل أو
- ٥- تتميز الاتجاهات بدرجة من الجمود نتيجة لما حققته من تدعيمات في تاريخ حياة الفرد السابقة.
- ٦- الاتجاهات لا تكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة ود وتفاهم مع موضوعات البيئة .
- ٧- الاتجاهات لها خصائص انفعالية.
- ٨- الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية أو فطرية .
- ٩- الاتجاهات لها قوة تنبئية فهي تسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية .
- ١٠- الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها.

ماهية الاتجاهات :

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعاً شاملاً في انها(تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد) وليس معنى هذا التعريف ان مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا ان تكون جزء من الاتجاهات بل على العكس فان لها وظائفها الاساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا التكامل وتتفاعل لتنشئ اتجاهات الفرد وميوله حيال اشياء بعينها .

ويميل البعض الى التمييز بين القيم values وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث انها جميعها عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمر وذلك بالنسبة لإنسان او حدث او ظاهرة معينة .

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره وتكون الاتجاهات دائما تجاه شيء محدد او موضوع بالذات وتمثل تفاعلا وتشابكا بين تلك العناصر الثلاثة



والشخص لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أي شيء أو شخص الا اذا كان هذا الشيء أو الشخص موجودا في محيط ادراكه أي ان الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال اشياء لا يعرفها أو حيال اشخاص لم يتفاعل معهم فالشخص المقيم في غابات الكونغو قد يصعب تصور انه يحتفظ باتجاهات حيال اصحاب الملايين في امريكا . وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكي العادي الذي تبعد اشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال ادراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلا لأنه يعرف عنها شيئا .

عناصر الاتجاه :

للاتجاه عناصر ثلاثة :

١ -العنصر الفكري .

٢ -المشاعر .

٣ -الميل للسلوك .

العنصر الفكري أو العقيدة، مثال ذلك ان اتجاهات العربي العادي تجاه قضية فلسطين تتكون من فهمه لحقيقة اسرائيل وطبيعتها العدوانية من ادراكه لحقوق اهل فلسطين في ارضهم ومن علمه بحقيقة الظروف العالمية المحيطة بالصراع العربي الاسرائيلي اما المشاعر فهي تعبير عن الجانب العاطفي في الاتجاه وعلى هذا الاساس فان الاتجاه العربي نحو قضية فلسطين يحتوي بجانب العنصر الفكري القائم على المعرفة والعقيدة على جانب عاطفي اساسه كراهية اسرائيل والعطف على اللاجئين العرب المشردين من ديارهم والسخط على الولايات المتحدة الامريكية التي تساعد اسرائيل وتناصرها ضد العرب واخيرا فان الاتجاه يحتوي على عنصر ثالث هو الميل للسلوك بطريقة محددة حيال الموضوع فالعربي قد يكون ميله هو للعمل الفدائي ضد اسرائيل وتصعيد المقاومة الشعبية وبالتالي فان اتجاهه حيالها سوف يتخذ نغمة ضرورة ابادة اسرائيل او حتمية اعادة الحق العربي لأصحابه وهكذا .

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاملين اساسيين :

١ -نوع الاتجاه حيال الموضوع (اتجاه موجب او سالب) وشدته مثلا اذا كان الفرد لديه اتجاه مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل فان مدى تأثير هذا الاتجاه على سلوكه يتوقف على شدة هذا التأييد وقوته .

٢ -بساطة او تعقد عناصر الاتجاه الثالث فقد يقوم الاتجاه على قدر ضئيل من المعلومات او المعرفة وقد ينطوي الاتجاه على مشاعر باهته غير متحمسة لموضوع وبالتالي فان السلوك سوف يختلف من حالة لأخرى طبقا لدرجة بساطة او تعقد مكونات الاتجاه .

من ناحية اخرى فان التوافق بين مجموعات الاتجاهات التي يحتفظ بها الفرد حيال الموضوعات المختلفة يمثل مدى الوحدة والتجانس في شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه بمعنى هل تتفق اتجاهات الفرد حيال احد الموضوعات الاقتصادية مثلا مع اتجاهاته حيال الموضوعات الاقتصادية الاخرى التي يلم بها وهل تتفق اتجاهاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية جميعا ؟ اذا وجد مثل هذا التوافق نستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له "عقيدة" "ايدولوجية" ideology

والاتجاه هو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به . وعندما يتكون الاتجاه فانه يساعد على عملية التأقلم هذه من خلال تنظيم رد الفعل او الاستجابة التي يبديها الفرد بالنسبة للحوادث المختلفة من ناحية اخرى فان تلك الاتجاهات اذا لم تتطور تؤدي الى الجمود وميل الفرد الى تنميط اساليب سلوكه دون تغيير أي ان الاتجاه يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين كأن يكون للفرد وجهة نظر في موضوع التأميم أو الحرب العنصرية أو اشتراك العمال في الاداة . ووجهة النظر قد تكون مؤيدة أو معارضة لجوانب



الموضوع المختلفة ولكنها سواء كانت ايجابية او سلبية فإنها تعمل على تحديد السلوك الذي سيتبعه الفرد حين يعرض عليه هذا الموضوع . مثال ذلك لو كان بعض اعضاء مجلس ادارة احدى الشركات يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والمزايا فأن سلوك اعضاء حين اخذ الرأي بالتصويت سوف يتوقف على اتجاهاتهم نحو العمال فالبعض قد يكون مؤيدا لحصول العمال على المزيد من الخدمات و المزايا ، باعتبارهم قوة انتاجية اساسية و انهم نشطون مكافحون بينما يرى بعض الاعضاء الاخرين ان العمال كسالى بطبعهم و بالتالي فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلونه من الجهد.

و من هنا يتضح لنا ان الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها مباشرة . ولكن يمكن استنتاجها من ملاحظة سلوك الافراد في المواقف الاجتماعية المختلفة ، كذلك يمكن الحصول على معلومات عن الاتجاهات باستخدام اساليب الاستقصاء حيث يطلب الى الفرد الاجابة عن مجموعة الاسئلة ومن خلال تلك الاجابات يمكن الوصول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع محل البحث. و ما يهمنا تأكيده هنا ان السلوك الانساني في المواقف الاجتماعية يتأثر الى حد بعيد بنوع الاتجاهات التي يؤمن بها الفرد بالنسبة للموضوعات المختلفة. فالاتجاهات تؤثر على الادراك و الحكم الشخصي على الامور ، كذلك تؤثر الاتجاهات على القدرة على التعلم . من ناحية اخرى فأن الاتجاه يختلف عن الرأي . حيث يعتبر الرأي هو التعبير الشخصي عن الاتجاه. فالفرد قد يكون له اتجاه معارض لدخول العمال في مجالس ادارات الشركات ، و عندما يصرح عن هذا الاتجاه و نجهر به قد يكون اعطي رأيا.

وظائف الاتجاهات: (عبد المجيد وفية، ٢٠٠٥).

و للاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلي:

- ١- وظيفة التأقلم – حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الإحداث والظروف المحيطة.
 - ٢- وظيفة الدفاع عن النفس – ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فإنه انما يحاول الدفاع عن نفسه ،فالمدير الذي يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال انما يدافع عن مصلحته ومركزه .والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية انما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه.
 - ٣- وظيفة التعبير عن القيم والمثل- ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستعد منها رضاء ومنفعة .
 - ٤- وظيفة المعرفة- اذ تساعد الفرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة.
- وما يجدر ذكره انه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فانه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاهات عاما نحو مجموعة من القضايا المترابطة. من ناحية اخرى ،فان الأفراد يميلون الى تغيير اتجاهاتهم ببطء على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التغيير .

اذن يمكن اضافة الاتجاهات الى قائمة العوامل الشخصية التي تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانساني ،وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطا جزئيا بالتعرف على اتجاهات الافراد .

تكوين الاتجاهات :

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دورا أساسيا في توجيه سلوك الفرد ويهنا الان أن نعرض لعملية تكوين الاتجاهات باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني من خلال الفروض الآتية :



الفرض الأول/ تتكون الاتجاهات في اثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة :

لقد ذكرنا ان الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة في محاولاته لإشباع حاجاته ، فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض تعترضه صعاب قد تحول دون اشباعه على الإطلاق .لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاعل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك . فتتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية اى في صالح الأشياء والأشخاص التي تساعده على اشباع حاجاته . وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة او سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه.

وتلك الاتجاهات التي يكونها الفرد أثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الاشباع المماثلة .ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة . اذا تصبح جزءا من شخصيته الاجمالية .اي أن الفرد يستخدم تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة. مثال ذلك السياسي الذي يكون اتجاهات في صالح مذهب سياسي معين في اثناء محاولته اشباع حاجاته للسلطة . ثم يستخدم هذا الاتجاه كوسيلة لتحقيق أهداف وحاجات أخرى قد تختلف من الحاجة الأصلية التي نشأ هذا الاتجاه بسببها .

الفرض الثاني – تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لدى الفرد عن موضوع معين :

تلعب المعلومات دورا أساسيا في تكوين اتجاهات الأفراد الأمر الذي جعل الدول والحكومات تنشئ أجهزة خاصة للأعلام لنشر المعلومات التي تعتقد الدولة ضرورة ابلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . فقد لا يعلم الناس في مجتمع أوروبي معين عن جرائم الصهيونية في فلسطين الأمر الذي يجعلهم لا يكونون اتجاها معيناً حيال تلك القضية. ولكن اذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فان ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد اسرائيل وبالعكس لو كانت المعلومات التي تقدمها اسرائيل لهؤلاء الناس اكثر وأوفى ،فسوف يميلون الى تكوين اتجاهات مؤيدة لإسرائيل ضد العرب .

ولا شك ان نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها ،فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على اساس معلومات مشوهة أو خاطئة المر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد . ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلومات والحقائق هو سرعة معدل التغيير في الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان في العصر الحديث . مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أو لا بأول أمرا صعبا للغاية . وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سائرا في سلوكه على اساس نفس الاتجاهات . مثال ذلك سكان المناطق الريفية الذين يعارضون في تعليم البنات . او الذين يعارضون في تعارف الشباب من الجنسين واختلاطهم قبل الزواج ويصرون على نفس أساليب الزواج التقليدية .

ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فانه قد يلجأ الى المصدر الخاطئ لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة . كأن يلجأ القروى الى أحد مدعى الطب ليحصل على معلوماته عن الطب والعلاج وبالتالي نجده يكتسب اتجاهاً معادياً لأساليب الطب الحديث ويفضل الوسائل البدائية في العلاج .

وعلى هذا الاساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التي تسيطر على عقول الكثيرين .وبالتالي توجه سلوكهم .بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور اما لجعلهم بمصادر تلك الحقائق او لاعتمادهم على مصادر خاطئة .



الفرض الثالث - تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي اليها:

ان ارتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها أي ان اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي اليها ولا شك ان رغبة الفرد في الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساسا لاتجاهاته . فالفرد الذي ينتمي الى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة . وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه ان هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبولها له كعضو بها . فإذا انحراف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في اغلب الأحيان الطرد من الجماعة.

تغيير الاتجاهات :

يمثل تغيير الاتجاهات هدفا من الاهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين فالمدير في المشروع الصناعي يهدف الى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم الى زيادة الانتاجية او هو يهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة واحلال اتجاهات اخرى موالية للإدارة . نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذين يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة فالساسة في الولايات المتحدة الامريكية مثلا قد يرغبون في تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا في دول اسيا وافريقيا . من ناحية اخرى فان الاتحاد السوفييتي يهتم ان يدعم ويؤكد الاتجاهات الموالية له والسائدة بين ابناء تلك البلاد وفي محيط العائلة او الجماعة الصغيرة نجد ان المشكلة الاساسية التي تواجه من هم في مراكز قيادية هي تغيير اتجاهات الافراد حيال موضوعات او اشخاص بالذات

وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين اساسيين :

- ١- تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض او من موافق الى غير موافق وبالعكس أي ان التغيير هنا يكون في درجة ايجابية او سلبية الاتجاه او اذا جاز استخدام التعبير اتجاه الاتجاه مثال ذلك ان تحاول الادارة في احد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الاجر العادية الى قبول لهذه السياسة او حين تحاول امريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها الى اخرى موالية .
- ٢- ان يتم التغيير في الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابيته او سلبيته حيال موضوع معين فالفرد قد يكون لديه اتجاهها معاديا للاستعمار ولكنه اذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فانه يزداد في تصميمه على كراهيته وبالتالي يتدعم وبالتأكيد اتجاهه المعادي .

بنفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعيم وتأكيده مدى موافقة الشخص او قبوله لموضوع معين .

ولا شك ان قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعا لعدة عوامل من اهمها طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد فالاتجاهات المتطرفة تكون اقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الاقل تطرفا .

أي ان القابلية للتغيير تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه ففي بعض الاحيان تصل تلك الاتجاهات الى درجة التعصب الذي يصعب معه احداث أي تغيير فيه مثال ذلك مؤيدو و مشجعو الاندية الرياضية الذين يتحمسون لنادي .



المكونات الأساسية للاتجاهات:

أ) الجانب المعرفي:

وهو يشير الى المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها الفرد حول موضوع معين أو يتمثل في معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو معتقداته عنه.

ب) الجانب العاطفي (الوجداني):

ويشير الى النواحي العاطفية التي تتعلق بالشيء بمعنى هل هذا الشيء يجعل الإنسان مسرورا أو غير مسرور . هل هذا الشيء محبوب أم مكروه وعلى هذا فالجانب العاطفي أو الوجداني يضيف على الاتجاه طابع الدفع والتحرك . ويتمثل في شعور الفرد وانفعاله الشديد ضد أو مع ظاهرة أو موقف من المواقف.

ت) الجانب السلوكي (النزوعي):

ويتضمن هذا الجانب جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فلو أن الفرد لديه اتجاه موجب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهدا الى مساندة ومعاونة هذا الاتجاه ، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهدا الى تحطيمه ومعاقبته ، وطمس معالم كل ما يتعلق بهذا الاتجاه .

طبيعة الاتجاهات :

تتحدد طبيعة الاتجاهات بخمسة ابعاد رئيسية هي :

• التطرف:

ويقصد به الاتجاه من الايجابية و السلبية فالاتجاهات النفسية تقع بين طرفين متقابلين احدهما موجب والآخر سالب هما التأييد المغلق و المعارضة المطلقة.

• المضمون او المحتوى المعرفي:

ويقصد به وضوح معناه عند الافراد اصحاب الاتجاه وان الاستجابات التي يقوم بها الفرد حين يعلن تأييده او معارضته لموضوع من الموضوعات انما هي استجابة لأمر ذاتي هو مفهومه عن موضوع الاتجاه.

• وضوح المعالم:

وهذا يعني ان الاتجاهات تتفاوت في وضوحها ، فمنها ما هو واضح المعالم و منها ما هو مائع و غامض.

• الانعزال:

تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها و مقدار التكامل بين بعضها البعض ، فقد يكون اتجاه الفرد نحو العلوم الطبيعية اتجاها منعزلا عن غيره من الاتجاهات فلا تفاعل بينه و بين اتجاهه نحو التربية او اتجاهه نحو التقدم الصناعي او التخطيط.

• القوة:

من الاتجاهات ما يبقى قويا على مر الزمان على الرغم مما يقابله الفرد من شواهد تدعوه الى التخلي منه و اسقاطه مثل هذه اتجاهات قوية بخلاف الاتجاهات الضعيفة التي تتغير و تتحول تحت وطأة العناء و الشدائد ، و الاتجاه يميل الى القوة كلما كانت له قيمة و اهمية اكثر في تكوين الشخصية و معتقدات القوم الذين ينتمي اليهم الفرد.



أنواع الاتجاهات:

(١) الاتجاهات الجماعية- الاتجاهات الفردية:

تسمى الاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد بالاتجاهات الجماعية والاتجاهات التي تميز فرداً عن آخر تسمى "اتجاهات فردية" فإعجاب الأفراد بالبطولة اتجاه جماعي وإعجاب الفرد بزميل له اتجاه فردي.

(٢) الاتجاه العلني- الاتجاه الخفي :

فالالاتجاه العلني يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ ومثل هذا الاتجاه أحياناً ما يكون متفقاً مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها. أما الاتجاه السري أو الخفي فهو الاتجاه الذي لا يتفق ومعايير المجتمع ومن ثم يخشى الفرد الإفصاح عنه.

(٣) الاتجاه السالب- الاتجاه الموجب :

يطلق على الاتجاه لفظ إيجابي إذا كان ينحو بالفرد تجاه الموضوع ويقربه منه ، أما إذا كان ينأى بالفرد عن الموضوع ويبعده عنه فيسمى اتجاهاً سلبياً.

(٤) الاتجاهات العامة –الاتجاهات الخاصة(النوعية):

يؤكد علماء النفس وجود الاتجاهات العامة التي تنصب على الكلمات كما يعترفون بوجود الاتجاهات النوعية (الخاصة) التي تنصب على النواحي الذاتية ولكن الكثير من الأبحاث الميدانية أثبتت وجود الاتجاهات العامة بجوار الاتجاهات الخاصة .

(٥) الاتجاه القوي – الاتجاه الضعيف :

إن القوة أو الضعف من مميزات شدة الاتجاه الذي ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين فرد الفعل الجاد في موقف اجتماعي معين إنما يدل على اتجاه قوى والعكس صحيح .

مراحل تكوين الاتجاه داخل الفرد :

(١) مرحلة التعرف على عناصر الثقافة والبيئة التي يعيش فيها الفرد فمثلاً عند تعاملنا مع ثقافة القرية نبدأ في التعرف على أساليب عملهم وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض .

(٢) مرحلة تقييم الفرد لعلاقته بكل عنصر من هذه العناصر وفي هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحكم على أساليب حياة القرويين وينتقدها مكتشفاً مزاياها وعيوبها وفي هذا النقد يعتمد الفرد على أسس منطقية وموضوعية وعلى مشاعره وإحساساته.

(٣) مرحلة إصدار الحكم حيث يصدر الفرد حكمه على علاقته بهذه العناصر فيحدد كيف سيتعامل مع القرويين في المواقف المختلفة فإذا ثبت واستقر تعامله المبني على الحكم الذي أصدره يتكون الاتجاه ز

(٤) مرحلة ثبات الاتجاه وهنا يدعم الاتجاه نتيجة لما يحققه الفرد من ارتياح أو مكاسب في علاقته مع القرويين في المواقف المختلفة.

(٥) تنبع الاتجاهات من واقع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية وتتمشى مع مرحلة التطور التي يجتازها المجتمع .

(٦) تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دوراً كبيراً في تحديد اتجاهات الفرد.

(٧) تؤثر التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية المختلفة في تكوين الاتجاهات.



٨) تؤثر عملية التوحد مع بعض الشخصيات والنماذج الاجتماعية دوراً هاماً في اكتساب بعض الاتجاهات .

طرق تغيير أو تعديل الاتجاهات :

هناك عدة أساليب وطرق يمكن أن تتبع عند الرغبة في تعديل أو تغيير الاتجاهات منها:

- ١- يمكن تغيير الاتجاهات عن طريق تزويد الأفراد بالمعلومات المختلفة التي تتعلق بموضوع الاتجاه ذلك أن الفرد لديه دافع أساسي لأن يفهم ويعرف ، وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبرته كلما أضاف الى معارفه جديداً . كذلك فإن اتصال الفرد بالموضوع اتصالاً مباشراً يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب متعددة.
- ٢- وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري : المجتمع الحديث يتميز بتعقده وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات بدرجة قوية ولذلك نجد من الصعب أن يعتمد الفرد على نفسه في تحقيق حاجاته وفي الوصول الى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب حياته المختلفة ولذا نجده يعتمد على ما تقدمه وسائل الإعلام الجماعية من إذاعة وتلفزيون وسينما ومسرح وصحافة وكتب ومجلات حول موضوع الاتجاهات .
- ٣- التغيير القسري في السلوك :يمكن تغيير الاتجاهات بقوة القانون أو الضغط .فالتغيير القسري الذي فرضناه على سلوك الفرد يؤدي الى تغيير إضافي في اتجاهات الفرد .
- ٤- تغيير الإطار المرجعي: إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتوقف على إطاره المرجعي الذي يشتمل على معايير وقيمه ومدرجاته فالشخص الرأسمالي ينظر الى القرارات الاشتراكية نظرة تختلف عن الشخص الاشتراكي ، وهذا يرجع الى الإطار المرجعي لكل منهما وإحداث تغيير في اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييراً في الإطار المرجعي.
- ٥- تغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد : إن لعضوية الفرد في جماعة ما أثراً في تحديد اتجاهه ومن الطبيعي أن يترتب على هذا ان يحدث تغير في اتجاهات الفرد إذا هو انتقل من جماعة الى جماعة أخرى.
- ٦- التعليم المدرسي : التعليم داخل المؤسسات التربوية وغيرها قد يؤدي الى تعديل اتجاه الفرد نحو أشياء وموضوعات معينة وذلك عن طريق توضيح الاتجاهات القائمة ومحاولة إلقاء الضوء على بعض جوانبها ولأن الاتجاهات هي محصلة أو نتاج للتربية .ولكي يحدث المدرس التغيير المنشود في اتجاهات طلابه ينبغي عليه ان يهتم بأساليب العمل الجماعي كالمناقشات الجماعية ومحاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصل وأن يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التي تشكل اتجاهاتهم ، وان يؤثر في النواحي الوجدانية والعاطفية لتلاميذه من خلال المنهج المدرسي .

قياس الاتجاهات :

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة .وقياس الاتجاهات لابد وان يتم بطريقة غير مباشرة اذ لا سبيل الى قياسها مباشرة .وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاج من سلوك الشخص الظاهر .او من ابدائه لأرائه ومعتقداته حيال موضوع او شخص معين .

والوسيلة الى قياس اتجاهات الفرد ان تقدم له مجموعة من العبارات ونطلب اليه ابداء رأيه بالنسبة لها .وبناء على اجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدقيقة التي تواجه سلوكه .

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات ،النوع الأول يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية:



-في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية ان تتعاون على ازالة خلافاتها بأي ثمن

موافق جدا موافق لا ادري غير موافق غير موافق بالمرة

(٥) (٤) (٣) (٢) (١)

وتشير الارقام بين الأقواس الى قيمة كل رأي عدديا بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم او معارضتهم للرأي.

والنوع الثاني من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع موضع البحث كالآتي:

اذا كنت تعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادلر بأطلاق النار عليها ام تطلق النار فقط اذا هاجمته ؟

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة اهمية أي عامل ودرجة تركزه .

من ناحية اخرى فإنه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال اسلوب الاستقصاء survey وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة في مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

هناك طرق مباشرة لقياس الاتجاهات :

اولا : المقياس المباشر :

١-مقياس بوجاردوس : (مقياس البعد الاجتماعي) :

ويحتوي المقياس على سبع وحدات تمثل درجات متفاوتة لمواقف الحياة الواقعية يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد او بالقرب الاجتماعي نحو جنس او شعب اخر .

ويمكن استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى القبول او الرفض لفرد من الافراد نحو فرد اخر او جماعة معينة .

٢-مقياس ليكرت :

ابتكر ليكرت طريقة لقياس الاتجاهات وهي تصلح لقياس شتى الموضوعات مثل المحافظة والتقدمية والزواج والمرأة، وهي بسيطة وتحتصر في اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه الذي يراد قياسه وعلى المفحوصين ايضاح ما اذا كانوا يوافقون بشدة (وافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ويحصل المفحوص على الدرجات التالية بالترتيب : ١, ٢, ٣, ٤, ٥ وعلى هذا فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ويمكن جمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على كل عبارات المقياس لتوضيح الدرجة الكلية العامة التي تبين اتجاهه العام . وهذه الدرجة يمكن تفسيرها فقط في ضوء درجات الاشخاص الاخرين .

٣-مقياس ثرستون :

يتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه مثل نقابات العمال او الحروب .



٤ - مقياس جتمان :

حاول جتمان إنشاء مقياس متدرج يحقق فيه شرطا هاما هو انه اذا وافق على عبارة معينة فلا بد ان يعنى هذا انه وافق على العبارات التي هي ادنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها (على غرار مقياس الابصار) ودرجة الشخص هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلى التي وافق عليها والعليا التي لم يوافق عليها .

ثانيا : الطرق غير المباشرة :

هناك حالات خاصة يتعذر فيها على الفرد ان يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لان اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري وفي هذه الحالات يستعان بوسائل اخرى للتعرف على اتجاهها الشخصي اللاشعوري ودوافعه المبكرة مثل : الاختبارات الإسقاطية :

تستخدم الاختبارات الإسقاطية في قياس الاتجاهات وهنا يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية في شكل صور او لعب او جمل او قصص ناقصة وغير ذلك نحو الموضوع المراد قياسه وتتميز الاختبارات الإسقاطية في قياس الاتجاهات بانها الى جانب قياس الاتجاهات تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذه الاتجاهات .

ومن امثلة الاختبارات الإسقاطية :**أ - اختبار تفهم الموضوع :**

ويتكون هذا الاختبار من عشرين صورة تقدم للمفحوص الواحدة بعد الاخرى ، ويطلب منه ان يقص حكاية عن كل صورة وهناك صورة خاصة بالبنين والبنات والرجال والنساء . وتعطى الصور وفق ترتيب معين تشير إليه الارقام المكتوبة في ظهر البطاقة ويعتبر من اكثر الاختبارات شيوعا في العيادات النفسية وفي الدراسة الشخصية .

ب - اختبار بقع الحبر :

يتكون الاختبار من عشر صور لها اشكال متماثلة على نحو ما يحدث حين نلقى حبر على ورقة بيضاء ثم نطبق الورقة ونضغط عليها فتخرج اشكال مختلفة متماثلة . والمفحوص يسقط اتجاهه على الصور المعروضة عليه واحدة بعد الاخرى .

الدراسات السابقة:

(١) دراسة جابر، (٢٠١٦م): بعنوان "الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي ودورها في تقويم الأداء على أساس الجودة الشاملة في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوداني".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مفاهيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وتوضيح أثر المحاسبة على الموارد البشرية في زيادة جودة الأداء .

واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

*ان اهتمام المصارف بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ساعد في اتخاذ القرارات السليمة عند تقويم الأداء على أساس الجودة الشاملة.

*وجود نظام محاسبي للأداء الاجتماعي مبني على أسس علمية ساعد في تقويم أداء المصارف .



واوصت الدراسة بأهمية وضع مقاييس حديثة لتقويم الأداء الشامل وربطها بمفاهيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والمحاسبة عن الموارد البشرية والاهتمام بالعوامل المالية وغير المالية في تقويم الأداء الشامل.

٢) دراسة عبد الكريم، (٢٠١٦م): بعنوان "أثر تقييم أداء العاملين على الترقية بالتطبيق على بنك السودان المركزي فرع نيالا".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقييم أداء العاملين وأثره على الترقيات بالتطبيق على بنك السودان المركزي، وذلك من خلال التعرف على مدى تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين والتطور الذاتي للعاملين ومدى عدم المام الجهة المسؤولة عن تقييم العاملين بأدائهم الى التقييم غير الصحيح كذلك أسباب القصور في أداء العاملين.

واظهرت النتائج:

- * انه يتم استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية بطريقة صحيحة وفعالة في البنك.
- * هناك بعض التحيز الشخصي من قبل المقيمين تجاه الموظفين مع وجود تساهل في منحهم تقديرات مرتفعة حتى لا يحرّموا من الحوافز والترقية.
- واوصت الدراسة بالعمل على تعزيز أنشطة الرقابة والتي تمثل عمودا أساسيا لنظام التقييم في البنك، ويتمثل ذلك في الاهتمام بتوفير فصل ملائم بين المهام المتشابهة، وتوفير صلاحيات محددة لكل مستوى اداري، وتوفير رقابة فعلية على أصول وموارد البنك.

٣) دراسة أحمدون، (٢٠١٥م): بعنوان "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في المصارف السودانية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المقومات الأساسية وشروط النجاح المطلوبة لتأسيس نظام ذي فاعلية لتقييم أداء العاملين في المصارف السودانية، وتكون مجتمع الدراسة من ٤٤٤ موظفا من شاغلي وظائف مديري الإدارات ومديري الفروع ورؤساء الأقسام للمصارف السودانية البالغ عددها ٣٧ مصرف وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف.

واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- * لا تستخدم أساليب وطرق تقييم الأداء التي تركز على الأهداف الذكية والإنجازات المطلوب تحقيقها كأسلوب الإدارة بالأهداف او طريقة الجودة الشاملة الا بنسب ضعيفة للغاية ٩,٩ %.
- * أن أسلوب تقييم الأداء يعتمد على ملاحظات الرؤساء الشخصية.

وتوصي الدراسة بضرورة استخدام الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين خاصة التي تركز على الأهداف والإنجازات المطلوب تحقيقها وضرورة وجود اهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم لضمان تطابق الأهداف والنتائج.



(٤) دراسة قنون، (٢٠١٥م): بعنوان **"نظم تقويم أداء العاملين وأثرها على الأداء: دراسة حالة قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة بليبيا"**.

يهدف هذا البحث الى إيجاد أفضل الطرق لتقويم أداء العاملين في (قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة) بما يمكن من تقديم خدمات تشبع رغبات الزبائن، وتحقق تطور نوعي في أداء العاملين بهذا الفرع.

واظهرت نتائج دراسة الباحث الى:

*في مجال العلاقة بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومتطلبات فاعليته أظهرت الدراسة ان المتغير الأول يؤثر تأثيراً إيجابياً في الثاني.

*فيما يختص بأهمية العبارات فمن الواضح أن العبارات التي تهتم بالحوافز، والتدريب، والترقيات، وإبلاغ العاملين بنتائج التقويم، ووجود نظام للتقويم حظيت بأهمية أكثر من العبارات التي تهتم بالمراجعة، والسرية، والموضوعية، والاضطلاع بأهداف التقويم، والالمام بمعايير التقويم، والتظلمات، والاتصال، والرضا.

وأوصى الباحث بأن على الإدارة إعادة النظر في استخدام المقاييس السلوكية بدلا من الصفات والخصائص، والاهتمام أكثر بالجهات الخارجية التي تقوم بمراجعة عمليات تقويم أداء العاملين.

وأن تهتم الإدارة بتطوير نظام تقويم أداء العاملين لأنه يؤثر على أدائهم، وتهتم بأن نتائج التقويم لا تعكس الأداء الفعلي للعامل.

(٥) دراسة الاوضح، (٢٠١٣م): بعنوان **"أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط"**.

هدفت الدراسة الى تحليل أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، حيث تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (٥١٥) عنصراً، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت نتائج الدراسة الى:

*أن وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو مستوى موضوعية تقييم الأداء تولى أهمية أكثر من الجامعات الخاصة - وجهة نظر المبحوثين - حيث تجري الجامعات الحكومية عملية تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، وتعتمد في تقييم أداء العاملين على عناصر دقيقة وأكثر شمولية تعكس الأهمية النسبية لتلك العناصر وعلى معايير تقييم أداء تتصف بالوضوح والعدالة والموضوعية ومعروفة للعاملين.

*اشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم) على الانتماء العاطفي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.



واوصت الدراسة الى تفعيل دور تقييم الأداء في الجامعات الحكومية والخاصة من خلال تحقيق اعلى درجات الموضوعية والعدالة وربط نتائج التقييم بالحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

٦) دراسة بني بكر، (٢٠١٢م): بعنوان "مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

وصممت استبانة تكونت من (٤١) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) فرد من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتم معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

واظهرت النتائج ما يلي:

*وجود تأثير لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة فيما يخص مجالات الأداء الوظيفي (دقة الأداء، سرعة أداء العمل، جودة الأداء، كمية الأداء).

وأوصى الباحث في دراسته بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يفي بمتطلبات العمل المصرفي، وضرورة العمل على تحسين نظام الأجور للعاملين في المصارف التجارية الأردنية بما يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم في العمل المصرفي.

٧) دراسة الحياصات، (٢٠١١م): بعنوان "انموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته".

هدفت هذه الدراسة الى بناء انموذج لتقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات العلمية والإنسانية في الجامعات الأردنية العامة، والبالغ عددهم ١٥ عميدا.

وتوصلت الى عدة نتائج منها:

*من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ان واقع تقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات قد جاء متوسطا وتشير هذه النتيجة الى ان هذا الواقع لا يرقى الى المستوى المطلوب.

واوصت الدراسة بالعمل على تهيئة "قسم إدارة عمليات التقييم" والذي يقوم بموضوع التقييم على الوجه الاكمل وعلى مختلف المستويات الإدارية في الجامعات، كبناء الأدوات المناسبة كل حسب مستواه الإداري، وإدارة العملية، وتحليل النتائج، واجراء متابعة مستمرة لعملية التقييم ذاتها لتجديدها والخروج بالأنسب دائما وغيرها من المهام.

٨) دراسة أبو ماضي، (٢٠٠٧م): بعنوان "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها".

هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت هذه الدراسة تجاوز المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات.



وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والاداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية، وبلغ مجتمع الدراسة (٢٦٦) موظفا وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (١٦٠) مفردة، أي (٦٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

واظهرت نتائج الدراسة:

*أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة – المستلزمات "معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم" –مقابلة تقييم الأداء -دور المقيم -عملية التدريب).

*وجود فروق ذات دلالات إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية او سلبية وأن اراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

وأوصى الباحث بالعمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر الى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفة، واستخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج، والعمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات.

التعقيب على الدراسات:

تهدف دراستنا الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي في امانة محافظة جدة، وعلى الرغم من اهتمام الدراسات السابقة بموضوع تقييم الأداء الا انها تختلف في الأهداف، والمجتمع، وعينة الدراسة، ففي دراسة جابر نجد انه ركز على مدى تطبيق مفاهيم المحاسبة ، وفي دراسة عبد الكريم يركز على موضوع الترقية ، اما في دراسة الأوضح ركز على الانتماء التنظيمي ، وفي دراسة الحياصات فانه يقترح انموذج يستهدف به رؤساء الأقسام الاكاديمية في الأردن لتقييم اداءهم الوظيفي، وفي دراسة أحمدون ركز على المقومات الأساسية ليؤسس نظام فعال يقيم به أداء العاملين، في حين تأتي دراسة بني بكر وتتفق مع دراسة أحمدون مع اختلاف العينة ومجتمع الدراسة ، ويقترح أبو ماضي في دراسته بعض الحلول الممكنة للتغلب على معوقات تقييم الأداء وسبل علاجها، اما دراسة قنون ركز دراسته في إيجاد الطريقة الأفضل لتقويم أداء العاملين ويعتبر ان الحوافز والتدريب اكثر أهمية في نظام التقويم ، ويركز أبو عمرة على نظام تقييم الأداء الالكتروني في الواقع وقيس اتجاهاتهم.

وتأتي دراستنا لنتميز عن باقي الدراسات لتركز على قياس اتجاهات العاملين نحو تقييم الأداء وتركز على آثار وطرق التقييم ومدى قناعة العاملين بعدالة تقييم أدائهم.



الجدول (١): الدراسات السابقة

الباحث	الموضوع	السنة	الهدف	النتائج
١-دراسة جابر	الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي ودورها في تقويم الأداء على أساس الجودة الشاملة في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوداني	٢٠١٦م	هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مفاهيم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وتوضيح أثر المحاسبة على الموارد البشرية في زيادة جودة الأداء.	*ان اهتمام المصارف بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ساعد في اتخاذ القرارات السليمة عند تقويم الأداء على أساس الجودة الشاملة. *وجود نظام محاسبي للأداء الاجتماعي مبني على أسس علمية ساعد في تقويم أداء المصارف.
٢-دراسة عبد الكريم	أثر تقييم أداء العاملين على الترقية بالتطبيق على بنك السودان المركزي فرع نيالا	٢٠١٦م	التعرف على مدى تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين والتطور الذاتي للعاملين ومدى عدم المام الجهة المسؤولة عن تقييم العاملين بأدائهم	*انه يتم استخدام تقييم الأداء كأداة رقابية بطريقة صحيحة وفعالة في البنك. *هناك بعض التحيز الشخصي من قبل المقيمين تجاه الموظفين مع وجود تساهل في منحهم تقديرات مرتفعة حتى لا يحرّموا من الحوافز والترقية.
٣-دراسة قنون	نظم تقويم أداء العاملين وأثرها على الأداء: دراسة حالة قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة بليبيا	٢٠١٥م	إيجاد أفضل الطرق لتقويم أداء العاملين في (قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة)	*في مجال العلاقة بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومتطلبات فاعليته أظهرت الدراسة ان المتغير الأول يؤثر تأثيرا إيجابيا في الثاني.
٤-دراسة أحمدون	فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في المصارف السودانية	٢٠١٥م	التعرف على المقومات الأساسية وشروط النجاح المطلوبة لتأسيس نظام ذي فاعلية لتقييم أداء العاملين في المصارف السودانية	*لا تستخدم أساليب وطرق تقييم الأداء التي تركز على الأهداف الذكية والإنجازات المطلوب تحقيقها كأسلوب الإدارة بالأهداف او طريقة الجودة الشاملة الا بنسب ضعيفة للغاية ٩,٩ %. *أن أسلوب تقييم الأداء يعتمد على ملاحظات الرؤساء الشخصية.
٥-دراسة الأوضح	أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط	٢٠١٣م	تحليل أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط	*اشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لموضوعية نظام تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، توقيت التقييم، الوسائل المستخدمة للتقييم، آليات التقييم) على الانتماء العاطفي للعاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في إقليم الوسط.
٦-دراسة بني ع بكر	مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها	٢٠١٢م	التعرف على مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية	*وجود تأثير لتطبيق معايير تقييم الأداء على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة فيما يخص مجالات الأداء الوظيفي (دقة الأداء، سرعة أداء العمل، جودة الأداء، كمية الأداء).



٧-دراسة الحياصات	انموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته"	٢٠١١م	بناء انموذج لتقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته	ان واقع تقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات قد جاء متوسطاً وتشير هذه النتيجة الى ان هذا الواقع لا يرقى الى المستوى المطلوب.
٨-دراسة أبو ماضي	معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"	٢٠٠٧م	التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم	*وجود فروق ذات دلالات إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية او سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.



الفصل الثالث

(الإجراءات المنهجية للدراسة)

المقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أساليب جمع البيانات والمعلومات في البحوث الوصفية

الاستبانة (أداة الدراسة)

صدق الدراسة

ثبات الدراسة

مشكلات التطبيق

النتائج والتوصيات

الخاتمة



الفصل الثالث

(الإجراءات المنهجية للدراسة)

المقدمة:

إن إجراءات الدراسة تعتبر عنصراً أساسياً تعمل على توجيه الدراسة وفقاً للأسس العلمية والمنهجية، وعن طريقها تستطيع الباحثة تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة، وتحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل توضح الباحثة الإجراءات التي اتبعتها في هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم، والمجتمع الأصلي للدراسة، وعينة الدراسة، واداة الدراسة، وماهي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، وطرح النتائج التي توصلت إليها الباحثة وماهي أبرز التوصيات المقترحة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

منهج الدراسة:

يتحدد المنهج الذي تستخدمه الباحثة لدراسة ظاهرة معينة في إطار موضوع ومحتوى الظاهرة المراد دراستها وكذلك تساؤلات الدراسة وأهميتها. ويُعرف المنهج بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩: ٣٥).

ولقد اقتضت الدراسة الحالية الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باعتباره مناسباً لأغراض الدراسة التي تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الاداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة. فالمنهج الوصفي المسحي يُركّز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع الدراسة ، كما أنه يعمل على جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى الاستنتاجات التي تساهم في فهم الواقع وتصوره.

وفي هذا الصدد يُعرفه "القحطاني وآخرون" بأنه ذلك المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة أو التعرف على ما يعمل به الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" (القحطاني وآخرون، ٢٠١٣م: ٢٠٤).

مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه أي مجتمع معرف من الأشياء أو الأشخاص أو الحوادث، وهو المجموعة الشاملة التي يُجرى اختيار العينات منها (النجار، ٢٠٠٧: ٢٣).



أمانة محافظة جدة:

العمراني وتوفير الطرق والإنارة والتجهيزات الأساسية وتحسين وتجميل المدينة بالإضافة إلى إدارة الخدمات اللازمة للحفاظ على نظافة وصحة البيئة.

يطلق عليها اسم البلدية وتقع آخر شارع الأمانة في مدينة جدة وهي مركز القيادة وعاصمة مناطق جدة. وهي أحد الإدارات الحكومية المسؤولة عن تطوير مدينة جدة وضواحيها في كاهه مرافقها من التخطيط

مبنى أمانة محافظة جدة



نبذة تاريخية:

إلى أن تغيرت تسمية المحتسب إلى "رئيس البلدية" بناء على تنظيم الدولة التركية المتأثرة بأساليب التطور الغربي.

وكانت مهمة رئاسة البلدية مراعاة الحالة الصحية والعمرانية في البلدة لاسيما النظافة وحالة المباني وكانت هذه المهمة ضيقة النطاق حينئذ، فجملة

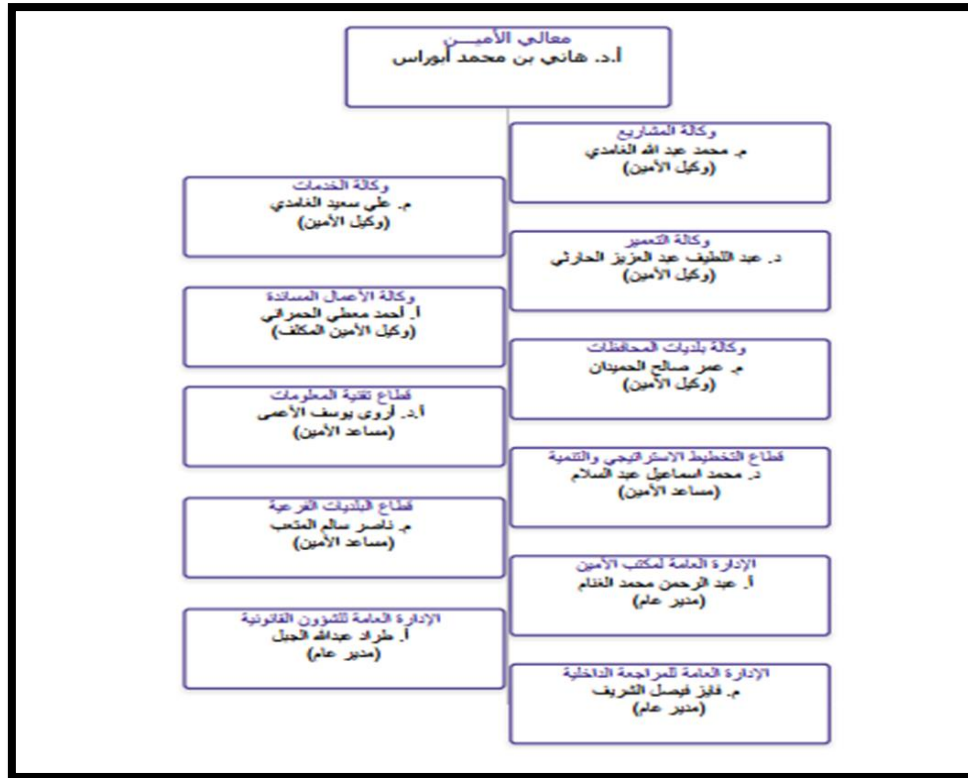
حتى بداية القرن الرابع عشر الهجري كان يدير أمور مدينة جدة شخص يسمى "المحتسب"، يتمتع بصلاحيات واسعة ويقوم بأداء كافة الخدمات التي تقوم بها حالياً الدوائر الحكومية المختلفة. وكانت تضم البلدية أشخاصاً قليلين كانوا يمثلون الفروع أو الإدارات الوزارية

والحكومية في البلد، فقد كان الطبيب يقوم بدور الصحة والمحاسب يقوم بدور وزارة المالية، وهكذا



الموظفين لا تزيد عن سبعة أشخاص، على رأسهم
رئيس البلدية ومن ضمنهم طبيب ومهندس.

الهيكل التنظيمي لأمانة محافظة جدة



الغاية:

تعزيز مكانة جدة الفريدة كبوابة للحرمين الشريفين لكي تصبح مركزاً حضارياً للثقافة الإسلامية، ومقصداً تجارياً وسياحياً متميزاً بيئياً وإنسانياً، عالمي المستوى، في ظل تنمية عمرانية مُستدامة.

المسيرة:

- سنصل بحول الله إلى غايتنا من خلال تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية مرنة، تستجيب للاحتياجات الحالية والمستقبلية لجدة والمحافظات والمراكز المرتبطة بها، وتوفر لها خدمات بلدية متطورة ومبتكرة عالية الجودة والكفاءة، وتدعم دورها الثقافي ونموها العمراني والاقتصادي.
- سنتعاون من أجل تحقيق غايتنا مع جميع الأجهزة الحكومية المختصة ومع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ومع سكان جدة وزوارها، وسنعمل ما في وسعنا على توفير بيئة عمل متميزة بالفعالية والشفافية، حريصة على حماية الحقوق العامة والخاصة، وملزمة بقيم الأمانة.
- سنطور ونوجه قدراتنا نحو تحقيق غايتنا من خلال استقطاب واستبقاء كفاءات فنية وإدارية متميزة ومتحمسة للعطاء، وسنعمل على الاستفادة من أرقى تقنيات المعلومات المتاحة.

- لتحقيق عنصر الاستدامة، سنعمل على حماية وتطوير البيئة الطبيعية، وعلى تحقيق الاستمرارية الذاتية للمشاريع، والاستفادة من جميع الموارد المتاحة. كما سنعمل على تحقيق أفضل مردود من توظيف استثمارتنا، وعلى أن تكون مصادر دخلنا متنوعة ومتنامية.

القيم :

١. **التقوى:** مراعاة تقوى الله في أداؤنا وتعاملاتنا.
٢. **التواضع:** الاعتراف بأخطائنا والتعجيل بتصحيحها.
٣. **الاقتداء:** التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين.
٤. **العزم:** عدم التردد، والتوكل على الله، متخذين أفضل القرارات المتاحة لتحقيق الأهداف.
٥. **الإتقان:** توخي التميز والحذر في جميع أعمالنا.
٦. **المثابرة:** الحفاظ على نجاحاتنا والعمل بإصرار على تحقيق المزيد.
٧. **المواظرة:** العمل على تحقيق غايتنا عن طريق التعاون مع زملائنا كفريق عمل متناغم تسوده المحبة والأخوة، ومع الآخرين بوصفهم شركائنا في النجاح.

الوعد:

نعد نحن موظفو أمانة محافظة جدة ومنسوبوها ولاية أمرنا والمستفيدين من خدماتنا والمتعاملين معنا، بأن نحرص على الالتزام بقيمتنا خلال مسيرتنا نحو أداء الأمانة المناطة بأعناقنا، وأن نحفز ونشجع ونقدر كل من يتعاون معنا على الوصول إلى غايتنا.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة محافظة جدة الموجودة بشارع الأمانة بمدينة جدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المقدر عددهم ١٠٠ موظف باختلاف مناصبهم ومراكزهم الوظيفية، فقد تم توزيع الاستبيانات لهم ولكن تم الإجابة على ٣٢ استبيان فقط.

وذلك لعدة أسباب منها:

- عدم رغبة الكثير في الإجابة على أداة الدراسة، إما لانشغالهم وعدم وجود وقت فراغ لديهم ، أو عدم الاهتمام والتجاوب والمساعدة في الإجابة على الاستبيان.
- خوف العديد من الموظفين وخصوصاً من هم بالمستويات التنفيذية من الإجابة على الاستبيان بسبب تخوفهم من رؤساء أقسامهم، وذلك لحساسية موضوع الدراسة والذي يقيس اتجاهات العاملين نحو عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي لهم، ومعرفة اتجاهاتهم نحو رئيسهم المباشر.
- تم استبعاد الاستبيانات الغير صالحة أي تلك الاستبيانات التي لم يقم العامل بالاستجابة لكامل الفقرات او لم يستكمل عدة فقرات متتالية او لم يظهر جدية المستجيب بحيث يكون لها جميعها نفس الاستجابة .

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ٣٢ موظف بأمانة محافظة جدة والذي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وفيما يلي تعرض الباحثة في الجداول والأشكال اللاحقة الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

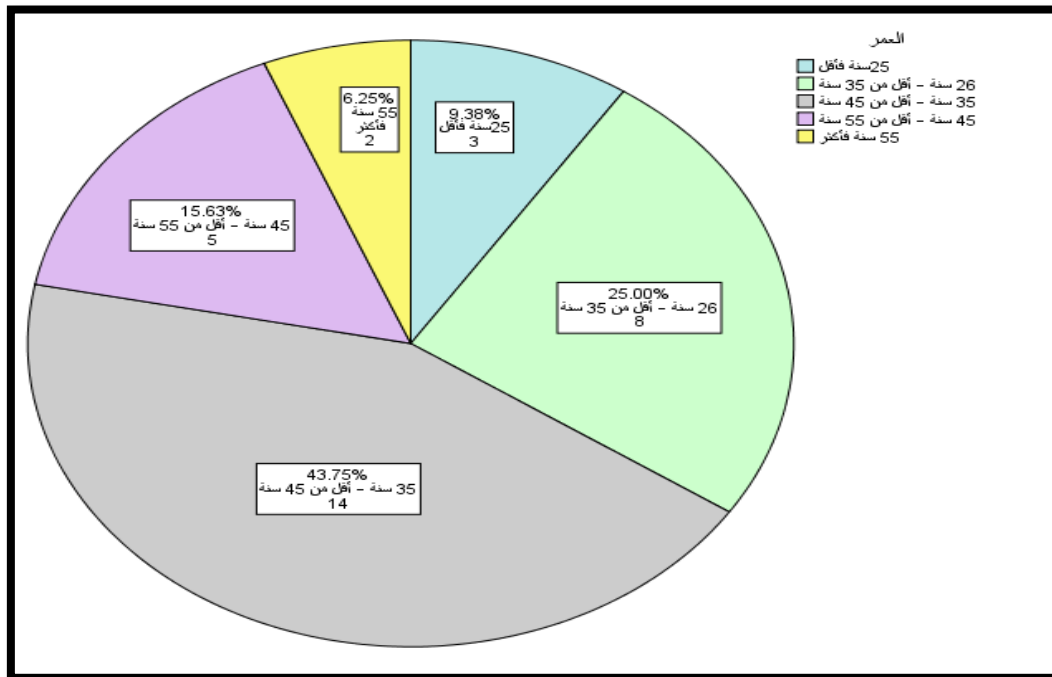


حيث تعرض في الجدول (٢) تكرار أفراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية لكل منهم، وتستعرض كذلك في الشكل (٣) الرسم البياني لأفراد العينة تكرارهم والنسبة المئوية حسب العمر.

جدول (٢): تكرار أفراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية لها

الفئة العمرية (سنة)	رمز الفئة	التكرار	النسبة المئوية
٢٥ سنة فأقل	١	٣	٩,٣٨%
٢٦ سنة - أقل من ٣٥ سنة	٢	٨	٢٥,٠٠%
٣٥ سنة - أقل من ٤٥ سنة	٣	١٤	٤٣,٧٥%
٤٥ سنة - أقل من ٥٥ سنة	٤	٥	١٥,٦٣%
٥٥ سنة فأكثر	٥	٢	٦,٢٥%
المجموع	---	٣٢	١٠٠%

الشكل (٣) الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية

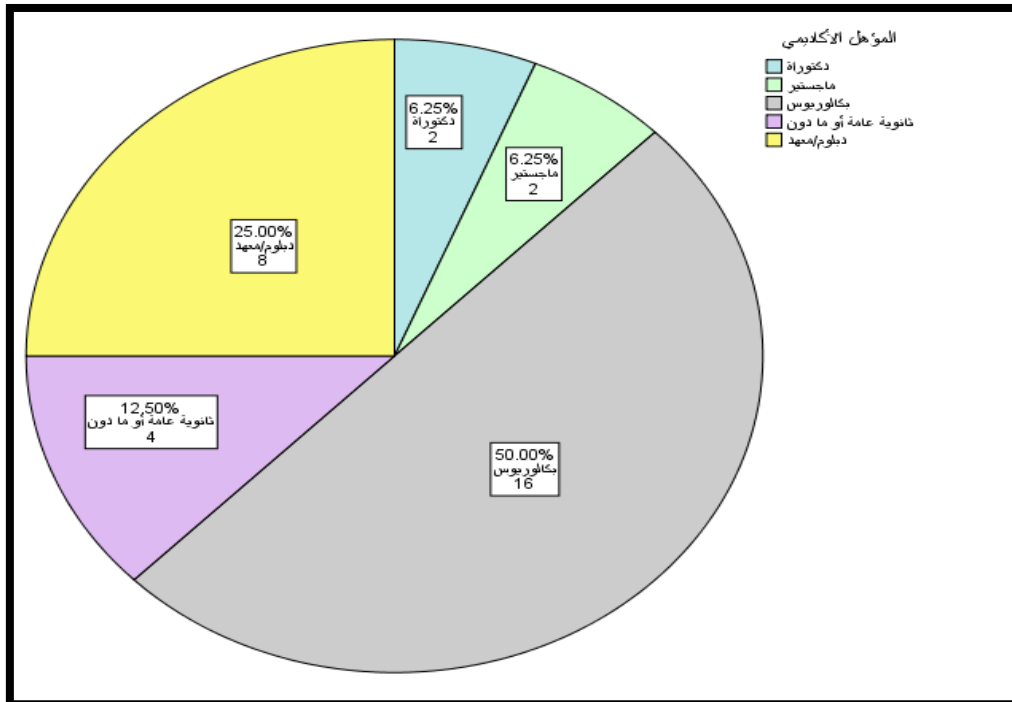


يعرض في الجدول (٣) تكرار أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي والنسبة المئوية لكل منهم، وتستعرض كذلك في الشكل (٤) الرسم البياني لأفراد العينة تكرارهم والنسبة المئوية حسب مؤهلهم الأكاديمي.

جدول (٣): تكرار أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي والنسبة المئوية لها

المؤهل الأكاديمي	رمز الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	١	٢	٦,٢٥%
ماجستير	٢	٢	٦,٢٥%
بكالوريوس	٣	١٦	٥٠,٠٠%
ثانوية عامة أو ما دون	٤	٤	١٢,٥٠%
دبلوم / معهد	٥	٨	٢٥,٠٠%
المجموع	---	٣٢	١٠٠%

الشكل (٤) الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي والنسبة المئوية

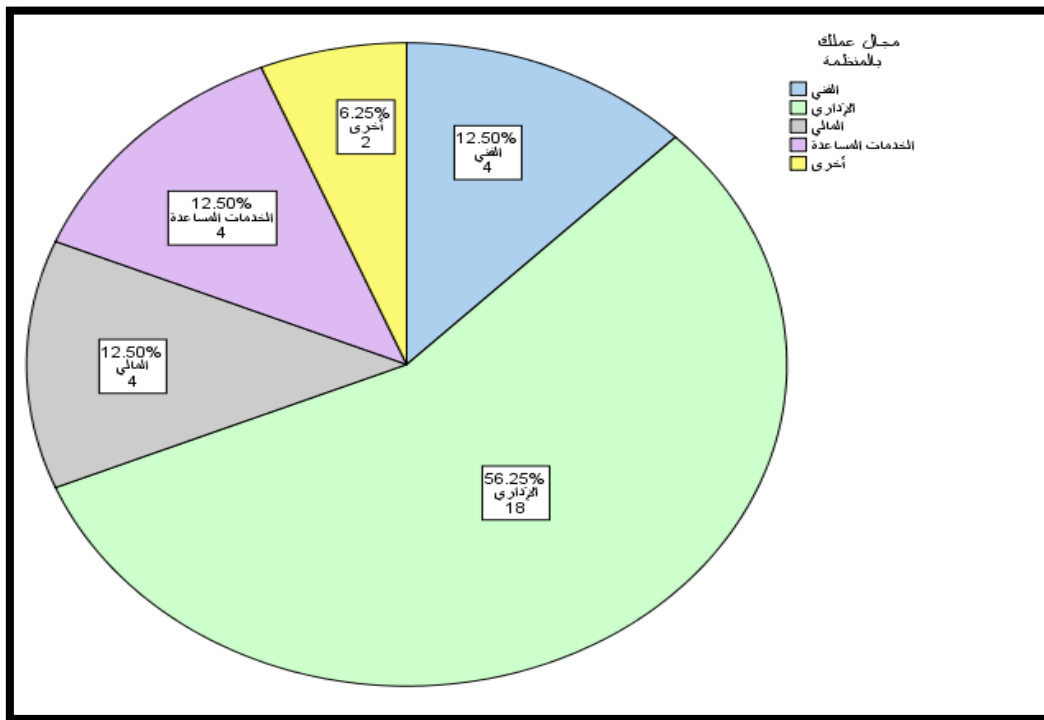


في الجدول (٤) يعرض تكرار أفراد العينة حسب مجال عمله في المنظمة والنسبة المئوية لكل منهم، وتعرض كذلك في الشكل (٥) الرسم البياني لأفراد العينة تكرارهم والنسبة المئوية حسب مجال عملهم في المنظمة.

جدول (٤): تكرار أفراد العينة حسب مجال العمل في المنظمة والنسبة المئوية لها

مجال عمله في المنظمة	رمز الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفني	١	٤	١٢,٥٠%
الإداري	٢	١٨	٥٦,٢٥%
المالي	٣	٤	١٢,٥٠%
الخدمات المساعدة	٤	٤	١٢,٥٠%
أخرى	٥	٢	٦,٢٥%
المجموع	---	٣٢	١٠٠%

الشكل (٥) الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب مجال العمل بالمنظمة والنسبة المئوية

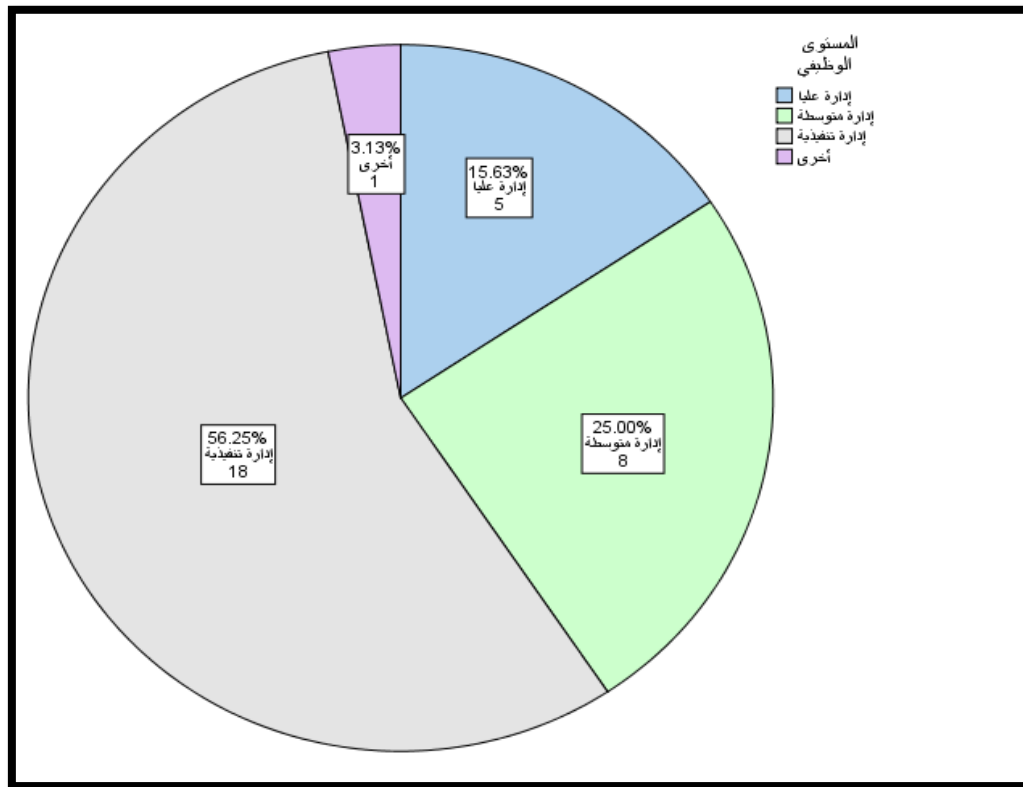


يعرض في الجدول (٥) تكرار أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية لكل منهم، وتستعرض كذلك في الشكل (٦) الرسم البياني لأفراد العينة تكرارهم والنسبة المئوية حسب مستواهم الوظيفي.

جدول (٥): تكرار أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية لها

المستوى الوظيفي	رمز الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	١	٥	١٥,٦٣%
إدارة متوسطة	٢	٨	٢٥,٠٠%
إدارة تنفيذية	٣	١٨	٥٦,٢٥%
أخرى	٤	١	٣,١٣%
المجموع	---	٣٢	١٠٠%

الشكل (٦) الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والنسبة المئوية

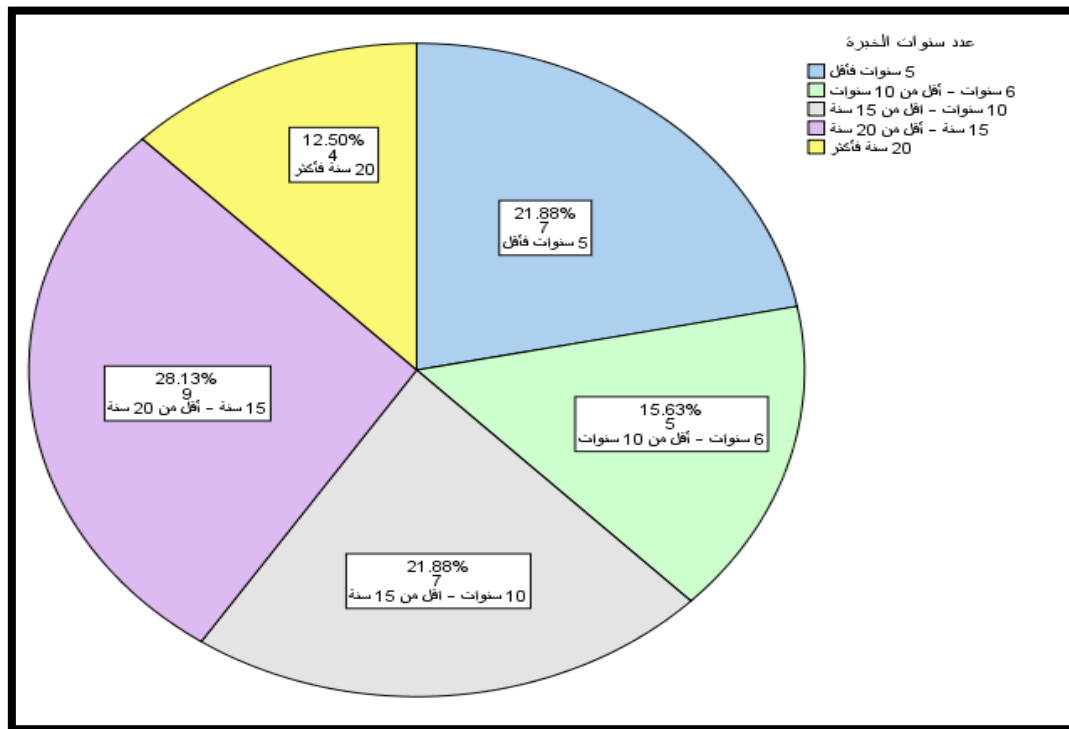


يعرض في الجدول (٦) تكرار أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية لكل منهم، وتستعرض كذلك في الشكل (٧) الرسم البياني لأفراد العينة تكرارهم والنسبة المئوية حسب عدد سنوات خبرتهم.

جدول (٦): تكرار أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية لها

عدد سنوات الخبرة	رمز الفئة	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	١	٧	٢١,٨٨%
٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢	٥	١٥,٦٣%
١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣	٧	٢١,٨٨%
سنة - أقل من ٢٠ سنة	٤	٩	٢٨,١٣%
٢٠ سنة فأكثر	٥	٤	١٢,٥٠%
المجموع	---	٣٢	١٠٠%

الشكل (٧) الرسم البياني لتكرار أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية



أساليب جمع البيانات والمعلومات في البحوث الوصفية:

ولما كانت عملية جمع البيانات تتوقف عليها صحة النتائج ودقتها ، فإن جامعي البيانات يجب أن تتوفر لديهم الخبرة والدراية الكاملة بالبحوث الميدانية ، وأن تكون لديهم من القدرات والمواهب الشخصية ما يؤهلهم لجمع البيانات بحسن التصرف والصبر ، وأن يكون لديهم إلمام ببعض القضايا الاجتماعية الخاصة بالمجتمع بصفة عامة ، ومجتمع البحث بصفة خاصة. وللمعلومات مصادر عدة ، يجب على الباحث أن يكون ملماً بها سواء أكانت نظرية (كالمراجع ، الكتب المصدريّة، الخرائط ، التسجيلات، الصور والرسومات أو الإنترنت) أو ميدانية كالمقابلة ، الملاحظة ، القياس ، والاستبانة ، ولجمع معلومات دقيقة عن المنهج نستخدم عدة أدوات منها الاستبانة ، الملاحظة ، المقابلة ، والاختبارات .

الاستبانة (أداة الدراسة):

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ، استخدمت الباحثة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة أداة الاستبانة ، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإدارية الاستبانيّة أداة من الأدوات التي يستعملها القائمون بالبحث في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية والنفسيّة بهدف التوصل الى معلومات وآراء تغيّر في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة معينة . والأسئلة الاستقصائية في الاستبيان تقسم الى قسمين :الأول؛ خاص بالبيانات الأولية عن المبحّثين ، والثاني؛ تضمن عدداً من الأسئلة الاختصاصية موزعة على محاور الدراسة ومجالاتها.

وفي هذه الدراسة التي تتعلق بمعرفة اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الاداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة، فقد استخدمت الباحثة اداة الاستبيان لدراسة "عثمان، ريماء أسامة محمد (٢٠١٢)"، والتي هدفت إلى استقصاء اتجاهات العاملين في شركة كهرباء إربد بالأردن نحو تقييم الاداء، وإدراكهم لآثار تقييم الاداء، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها، وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو تقييم الاداء.

وقد عدلت الباحثة في هذه الدراسة وقامت ببعض التغيرات في اداة الاستبانة سواء بالجمال او المصطلحات بما يتوافق مع مجتمع الدراسة وعينتها المتعلق بموظفين أمانة محافظة مدينة جدة.

التعريف بأداة الاستبيان لدراسة عثمان، (٢٠١٢) وصدقها وثباتها:

نظرا لعدم حصول الباحثة على اداة مصممة للوفاء بغرض هذه الدراسة فقد قامت - ومن خلال مراجعتها لأدبيات الدراسة وما كتب حول تقييم الاداء الوظيفي - بتصميم استبانة تتوخى من خلالها تحقيق اهداف الدراسة، و تتألف الاستبانة في صورتها الاولى من قسمين: القسم الاول : يتعلق بالبيانات الاولى لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس ذكر او انثى ، المؤهل العلمي ، حسب المؤهل الاكاديمي المعتمد بشركة كهرباء اربد : خريجو التدريب المهني ، الثانوية العامة وما دون ،دبلوم متوسط ،بكالوريوس ، او ماجستير ، اما بالنسبة لسنوات الخبرة فهي كالآتي: اقل من 5سنوات، من 5سنوات و اقل من 10سنوات ، من 10سنوات و اقل من 15سنة، من 15سنة و اقل من 20سنة ، فأكثر من 20سنة . بالنسبة للعمر فهو على النحو التالي : 25سنة فأقل ، 26سنة - اقل من 30سنة ، 35سنة - اقل من 40سنة ، 45سنة- اقل من 55سنة ، 55سنة فأكثر . اما فيما يتعلق بمجال العمل في شركة كهرباء اربد فهو على النحو التالي : الفني ، الداري ، المالي ، الخدمات المساندة و اخرى ، و ذلك لتحديد المستجيبين من غير فئات العمل المذكورة ، و المستوى الوظيفي ، يتضمن: ادارة عليا(مدير عام ، مساعد مدير ، مدير دائرة)، ادارة متوسطة (رئيس قسم) ، باقي الموظفين، اخرى، لتضمين مجالات العمل غير المشمولة بالتصنيفات السابقة .



القسم الثاني: خصص هذا القسم لاستقصاء عينة الدراسة نحو مجالاتها . يتم الإجابة عليها طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، الذي يتدرج من :موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق بشدة ، غير موافق ، وتوزع فقرات الاستبيان وفقاً لمجالات الدراسة على النحو التالي : مجال اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء ويتكون من ٧ فقرات ، آثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين 5 فقرات ، المقيمون ومصادر التقييم 6 فقرات ، قناعة العاملين بعدالة تقييم الأداء 6 فقرات ، طرق تقييم الأداء 5 فقرات . تالياً الدراسات التي أفادت منها الباحثة في بناء الاستبيان الخاص بالدراسة (الظفيري ، 2002؛ بحيري ، مجاهد ، وابو العلا ، 1991؛ طناش واللوزي ، 1995؛ النعيم ، 2008؛ ابو الروس وأبو ماضي ، 2011؛ الفراء ، 2010؛ بن عيشي ، 2006؛ سعاد ، 2007؛ عمران ، 2007).

صدق أداة الدراسة:

الصدق يعني مدى قياس الأداة لمل وضعت لقياسه ، و بعد الاستبيان صادقا ظاهريا اذا بدا صالحا في ظاهره و بصورة مبدئية من خلال النظر الى عنوانه و تعليماته و الوظيفة التي يعينها ، و تمثل الفقرات مبدئيا للأهداف المقاسة مما يوحي بأن الاستبيان من حيث ظاهره مناسب الى حد ما للغرض المطلوب قياسه . الاستبيان الذي ينقصه الصدق لا يمكن الاعتماد عليه حتى ولو كان مرتفع الثبات . و تتمدد اساليب التأكد من صدق الاستبيان و من بينها الصدق الظاهري (و ذلك اذا كان مظهر الاداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه) صدق المحتوى (اذا كان الاداة يقيس ابعاد و مفاهيم الدراسة و من الطرق قياسه معاملات الارتباط) – صدق المفهوم يتعلق بالبناء المفاهيم أي ان تقيس الاداة المفهوم موضوع الدراسة ، الصدق التلازمي و الصدق العاملي (يهتم بتحليل الصفة المقاسة الى عناصر لمعرفة مدى قياسها للصفة المقاسة) . الصدق التنبؤي : يعتمد مدى تنبؤ المقياس بالواقع ، الصدق التلازمي : اتفاق نتائج مقياسين يقيسان نفس الصفة و احدهما معروف بالصدق و الثبات .

قامت الباحثة من التأكد بالصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من محكمين ، حيث قامت بعرضها على عدد من اعضاء هيئة التدريس في قسم ادارة الاعمال و الادارة العامة في جامعة اليرموك ، كذلك ناقشتها مع قسم الموارد البشرية في شركة كهرباء اربد ، و مدراء الدوائر المختلفة فيها ، و مع بعض العاملين ممن قامت الباحثة من تطبيق أداة الدراسة لاحقا عليهم ، و بعد ان استعادت الباحثة الاستبانة من المحكمين ، قامت بحصر ملاحظاتهم و اخذت بها ، و اعادت بناء وفقا لتلك الملاحظات.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاداة هو دقة المقياس في القياس او الملاحظة و عدم تناقضه مع نفسه و اتساقه و اطراده فيما يزودنا به من معلومات (Easterby – Smit– Thorpe-&Lowe-1991) فالاستبيان الثابت هو الذي اذا طبقته على فرد ثم اعدت تطبيقه على نفس الفرد بعد فترة مناسبة يعطيك تقريبا الدرجة التي اعطاها في المرة الاولى . هنالك عدة طرق لحساب ثبات الاستبيان من بينها ثبات اعادة الاختبار ، و فيها يتم اعادة تطبيق الاستبيان على نفس الافراد بعد مدة مناسبة ، ثم معامل الارتباط بين التطبيق الاول و التطبيق الثاني ، و كلما كان معامل الارتباط موجبا و مرتفعاً دل ذلك على ثبات الاستبيان ، كما توجد طرقا اخرى مثل : ثبات الصور المتكافئة –الثبات النصفي ، ومعامل ثبات كرونباخ الفا (Nunnally&Bernstein1994) ولأجل تحديد معامل ثبات الاستبيان في البحث الحالي تم استعمال طريقة معامل ثبات كرونباخ الفا.



حيث تم حساب معامل ثبات الفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) جدول (٧) تتراوح قيمة معامل كرونباخ الفا بين 0-1 وبهذا تعتبر 0.7 قيمة مقبولة بثبات الداخلي والاتساق لاستجابات افراد العينة وكافية لاعتماد على البيانات من اجل استخلاص النتائج (Pallant 2001)

جدول (٧) : معامل كرونباخ الفا لكل من مجالات الاستبيان.

معامل كرونباخ الفا	مجالات الاستبانة	
٠,٩١٨	اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء	1
٠,٩٠٩	آثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين	2
٠,٦٩٨	المقيمون ومصادر التقييم	3
٠,٧٥٨	قناعة العاملين بعدالة تقييم الأداء	4
٠,٧٩٩	طرق تقييم الأداء	5

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لحساب قيمة معامل كرونباخ الفا لكل مجال من مجالات الاستبيان بأن قيمة هذا المعامل لكل منها على حدا اكبر او يساوي تقريبا 0.7 لذا اعتبرت استجابات افراد العينة ذات ثبات كافي لاستكمال التحليل الاحصائي واستخراج النتائج كانت قيمة معامل كرونباخ الفا لكل من مجالات الدراسة على النحو التالي : اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الاداء 0.918 آثار تقييم الاداء 0.758 طرق تقييم الاداء 0.799 . اعتماد ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي:

جدول (٨) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة بشدة	من ١ إلى ١,٨٠	لا أوافق بشدة
عدم الموافقة	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	لا أوافق
المحايدة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	لا أدري
الموافقة	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	أوافق
الموافقة بشدة	أكبر من ٤,٢٠	أوافق بشدة

وعليه سوف نستخدم المتوسط المرجح لإجابات العينة على الاسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بغرض معرفة اتجاه اراء أفراد العينة.

مشكلات التطبيق:

من المشكلات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق الدراسة الحالية هي :

أولاً: عدم موافقة الكثير من المنظمات والمستشفيات والمراكز والهيئات الحكومية لتوزيع الاستبيانات وتطبيق الدراسة الحالية لديهم، إلا بوجود خطاب رسمي من جامعة الملك عبد العزيز، وكان من المستحيل إحضار هذا الخطاب بما ان هذه الدراسة ليست مقدمة لنيل شهادة الماجستير او الدكتوراه او رسمية من الجامعة.



ثانياً: عند تطبيق هذه الدراسة بأمانة محافظة جدة لم تجد الباحثة الجديدة والرغبة من أغلبية الموظفين بالإجابة على اداة الدراسة لعدة أسباب وقد تم ذكرها سابقاً في جزئية عينة الدراسة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

تناولت الباحثة في هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات التي حصلت عليها من خلال الاستبيان الذي استخدمته، وصولاً إلى المعرفة الجديدة منها. حيث أن الباحثة قد استخدمت الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتدرجت الاستجابات من: أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق بشدة. ومن أجل التحليل الإحصائي والإجابة على اسئلة الدراسة، من السؤال الأول إلى السؤال الخامس، استخدمت الباحثة: التكرار، التكرار النسبي المئوي، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرسوم البيانية، والقطاعات الدائرية، واختبار Person & Spearman، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لمعرفة العلاقة ودرجة الارتباط ما بين متغيرات الدراسة.

اسئلة الدراسة وإجاباتها:

النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة :

السؤال الأول:

ماهي اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة ؟

أشارت إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبانة، باتجاهات إيجابية نحو عملية التقييم التي تتم في أمانة محافظة جدة، فكما نرى من الجدول رقم (٩)، من تكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة بكل فقرات المحور الاول، إن النسبة المئوية الأكبر كانت للأدري أي باتجاه محايد بدرجة كبيرة، ويليهما أوافق وأوافق بشدة بدرجة متوسطة، والنسبة الأقل كانت بدرجة قليلة للاوافق بشدة ولا أوافق، فمن خلال النسبة المئوية للمستجيبين بدرجة كبيرة ومتوسطة نلاحظ بأنها أكبر من النسبة المئوية للاستجابة السلبية، بمعنى أن أفراد العينة لديهم اتجاهات محايدة، ويؤكد على هذا الاستنتاج قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة، حيث كان الوسط الحسابي ٢.٦٦ وانحراف معياري ٠.٧٣. إن قيمة الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة بنفس مستوى الاستجابات الحدية لمقياس ليكرت الخماسي، وتخلص الباحثة إلى ان افراد العينة لديهم اتجاهات محايدة نحو عملية التقييم التي تتم في منظمتهن، وذلك من المؤشرات الإحصائية لاستجاباتهم على فقرات المحور الأول من الاستبيان والذي هدفت منه إلى استقصاء اتجاهاتهم نحو عملية تقييم الأداء.



جدول (٩): المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الأول: اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء، (n=32).

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		لا أدري		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١	٨	٢٥.٠	١٢	٣٧.٥	٩	٢٨.١	٢	٦.٣	١	٣.١	٢.٣
٢	٦	١٨.٨	٨	٢٥.٠	١١	٣٤.٤	٦	١٨.٨	١	٣.١	٢.٧
٣	٤	١٢.٥	٨	٢٥.٠	١٣	٤٠.٦	٥	١٥.٦	٢	٦.٣	٢.٨
٤	٤	١٢.٥	٦	١٨.٨	١٢	٣٧.٥	٤	١٢.٥	٦	١٨.٨	٣.٠
٥	٧	٢١.٩	١١	٣٤.٤	٨	٢٥.٠	٥	١٥.٦	١	٣.١	٢.٤
٦	٥	١٥.٦	١٠	٣١.٣	١٢	٣٧.٥	٣	٩.٤	٢	٦.٣	٢.٦
٧	٧	٢١.٩	٦	١٨.٨	١٠	٣١.٣	٣	٩.٤	٦	١٨.٨	٢.٩
المجموع العام											٢.٦٦

معامل التباين النسبي للمحور الأول : ٧٥،

نتائج اختبار (Person & Spearman):

جدول (١٠)

Correlations		العمر	المؤهل الأكاديمي	مجال عملك بالمنظمة	المستوى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي للمحور الأول
Spearman's rho	العمر	1.000	-.079-	.106	-.211-	.782**	-.047-
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)		.668	.565	.246	.000	.800
	N	32	32	32	32	32	32
	المؤهل الأكاديمي	-.079-	1.000	.240	.534**	-.010-	.401*
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)		.668	.187	.002	.958	.023
	N	32	32	32	32	32	32
	مجال عملك بالمنظمة	.106	.240	1.000	.102	.002	-.024-
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)		.565	.187	.578	.991	.896
	N	32	32	32	32	32	32
	المستوى الوظيفي	-.211-	.534**	.102	1.000	-.206-	.421*
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)		.246	.578	.	.257	.016
	N	32	32	32	32	32	32
	عدد سنوات الخبرة	.782**	-.010-	.002	-.206-	1.000	-.178-
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)		.000	.991	.257	.	.331
	N	32	32	32	32	32	32
	المتوسط الحسابي للمحور الأول	-.047-	.401*	-.024-	.421*	-.178-	1.000
	Correlation Coefficient						
	Sig. (2-tailed)		.800	.896	.016	.331	.
	N	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



يتضح من خلال الجدول (١٠) السابق للمحور الأول المتعلق باتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء ما يلي:

- ١- إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور والمؤهل الأكاديمي للعاملين.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور والمستوى الوظيفي للعاملين.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المحور والعناصر الأخرى المتبقية سواء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) أو مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$).

من خلال التحليل الإحصائي الذي تم تطبيقه على اجابات افراد العينة من خلال برنامج spss ، واستخدام اختبارات Person & Spearman يتضح إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور الأول والمؤهل الأكاديمي للعاملين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور والمستوى الوظيفي للعاملين، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المحور والعناصر الأخرى المتبقية سواء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) أو مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$).

السؤال الثاني:

ماهي آثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين في امانة محافظة جدة ؟

تشير استجابات افراد العينة لتقييم الاداء الوظيفي بنتيجة محايدة، حيث إن من تكرارات أفراد العينة والنسبة المئوية كانت النسبة الأكبر لمؤشر الاستجابة لا أدري، ويليهما بنسبة متوسطة بالإيجاب ، وكانت النسبة الأقل لمؤشر الاستجابة السلبية لا أوافق ولا أوافق بشدة، ويؤكد هذا الاستنتاج قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٧ للمحور والانحراف المعياري له ١,٠١، جدول(١١).

جدول(١١):المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الثاني: اثار تقييم الاداء الوظيفي على العاملين، (n=32).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا ادري		اوافق		اوافق بشدة		الفقرة
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١,٤	٣,٢	٢٥,٠	٨	١٨,٨	٦	١٥,٦	٥	٣١,٣	١٠	٩,٤	٣	١
												تحدد الاحتياجات التدريبية ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة بناء على النتائج التي اظهرتها عملية تقييم ادائي.
١,٣	٣,٢	٢٥,٠	٨	٩,٤	٣	٣١,٣	١٠	٢٥,٠	٨	٩,٤	٣	٢
												يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والحوافز المعنوية بناء على نتائج تقييم ادائي.
١,٣	٢,٨	٢٥,٠	٨	٩,٤	٣	٣١,٣	١٠	٢٥,٠	٨	٩,٤	٣	٣
												تستخدم نتائج تقييم ادائي في اغراض الترقية الوظيفية.
١,٢	٢,٧	١٥,٦	٥	١٢,٥	٤	٢١,٩	٧	٣١,٣	١٠	١٨,٨	٦	٤
												تسهم نتائج تقييم ادائي الوظيفي في فهم الموظف



												لمدى مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة.	
١,٣	٣,٠	١٢,٥	٤	١٢,٥	٤	١٨,٨	٦	٤٣,٨	١٤	١٢,٥	٤	يستفاد من نتائج تقييم ادائي في تحسين ظروف وبينة العمل.	٥
	٢,٩٧											المجموع العام	

معامل التباين النسبي للمحور الثاني: ٨٣,

نتائج اختبار (Person & Spearman):

جدول (١٢)

Correlations					
		المتوسط الحسابي للمحور الأول	المتوسط الحسابي للمحور الثاني	المتوسط الحسابي للمحور الثالث	المتوسط الحسابي للمحور الرابع
المتوسط الحسابي للمحور الأول	Correlation Coefficient	1.000	.243	-.228-	.321
	Sig. (2-tailed)	.	.180	.209	.073
	N	32	32	32	32
المتوسط الحسابي للمحور الثاني	Correlation Coefficient	.243	1.000	-.076-	.353*
	Sig. (2-tailed)	.180	.	.680	.048
	N	32	32	32	32
المتوسط الحسابي للمحور الثالث	Correlation Coefficient	-.228-	-.076-	1.000	.152
	Sig. (2-tailed)	.209	.680	.	.406
	N	32	32	32	32
المتوسط الحسابي للمحور الرابع	Correlation Coefficient	.321	.353*	.152	1.000
	Sig. (2-tailed)	.073	.048	.406	.
	N	32	32	32	32
المتوسط الحسابي للمحور الخامس	Correlation Coefficient	.080	.457**	-.044-	.629**
	Sig. (2-tailed)	.665	.009	.810	.000
	N	32	32	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من خلال الجدول (١٢) السابق ما يلي:

- ١- إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور الثاني المتعلق بإثارة تقييم الأداء الوظيفي على العاملين والمحور الرابع المتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) ما بين المحور الثاني المتعلق بإثارة تقييم الأداء الوظيفي على العاملين والمحور الخامس المتعلق بطرق تقييم الأداء.

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

علاقة المتغير المستقل (اتجاهات العاملين)، والمحور الفرعي المتعلق بإثارة تقييم الأداء الوظيفي على العاملين للمتغير التابع (التقييم):

جدول (١٣)

ANOVA

المتوسط الحسابي للمحور الثاني					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.248	14	1.446	2.058	.079
Within Groups	11.947	17	.703		
Total	32.195	31			



يتضح من الجدول (١٣) السابق لاختبار ANOVA ، انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بآثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين.

ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات افراد العينة على أداة الاستبيان الذي تم تطبيقه بالبرنامج الإحصائي spss حيث اظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لتقييم الأداء الوظيفي ٢,٩٧ والانحراف المعياري له ١,٠١ ، ومن خلال التحليل باستخدام Person & Spearman ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وكما هو موضح بالجدول (١٢) عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور الثاني المتعلق بآثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين والمحور الرابع المتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) ما بين المحور الثاني والمحور الخامس المتعلق بطرق تقييم الأداء. كما توصلت الباحثة من خلال التحليل باختبار ANOVA انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بآثار تقييم الأداء الوظيفي على العاملين.

السؤال الثالث:

من يقوم بتقييم أداء العاملين وماهي مصادر تقييم الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة ؟

من تكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث يتضح ان النسبة الأكبر كانت بدرجة كبيرة للسلب لا أوافق ولا أوافق بشدة ودرجة متوسطة للمحايد ودرجة أقل للإيجاب بموافق وأوافق بشدة، حيث إن التكرار النسبي المئوي لاستجابة أفراد العينة بالفرض أكبر من التكرار النسبي المئوي لاستجابة أفراد العينة بدرجة متوسطة وقليلة للمحايدة والموافقة، ومنها نستدل على الرفض السلبى لفقرات المجال الثالث، ويؤكد هذه النتيجة قيمة المتوسط الحسابي للمجال اذ كانت ٢,٤٠ وهي أصغر من القيمة الحدية ٢,٦٠ لمقياس ليكرت الخماسي، بينما أشارت قيمة الانحراف المعياري ٠,٩٤ ، جدول (١٤).

جدول (١٤): المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الثالث: المقيمون ومصادر التقييم، (n=32).

الفقرة	وافق بشدة		وافق		لا ادري		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
١	٨	٢٥,٠	٥	١٥,٦	٦	١٨,٨	٨	٢٥,٠	٥	١٥,٦	١,٤
٢	١٠	٣١,٣	٧	٢١,٩	٨	٢٥,٠	٥	١٥,٦	٢	٦,٣	١,٣
٣	١٢	٣٧,٥	٧	٢١,٩	٥	١٥,٦	٧	٢١,٩	١	٣,١	١,٣
٤	١٥	٤٦,٩	٧	٢١,٩	٧	٢١,٩	٢	٦,٣	١	٣,١	١,١



١,٢	٢,٢	٠	٠	١٨,٨	٦	٢١,٩	٧	١٨,٨	٦	٤٠,٦	١٣	٥	اعتقد ان معرفة المقيم بعمل المقيم ضرورية من أجل عملية التقييم.
١,٣	٢,٦	٩,٤	٣	١٥,٦	٥	٢٥,٠	٨	٢٨,١	٩	٢١,٩	٧	٦	اعتقد ان مرور عملية التقييم بعدة مراحل حسب التسلسل الإداري مع اعطاء نسبة من التقييم لكل مرحلة يوفر مزيد من الطمأنينة لدى الموظفين.
	٢,٤												المجموع العام

معامل التباين النسبي للمحور الثالث : ٨٤,

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

- علاقة المتغير المستقل (اتجاهات العاملين)، والمحور الفرعي المتعلق بالمقيمون ومصادر التقييم للمتغير التابع (التقييم):

جدول (١٥)

ANOVA

المتوسط الحسابي للمحور الثالث

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.839	14	1.131	1.707	.147
Within Groups	11.269	17	.663		
Total	27.108	31			

يتضح من الجدول (١٥) السابق لاختبار ANOVA ، انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بالمقيمون ومصادر التقييم.

من خلال التحليل الإحصائي عن طريق ال spss تم التوصل الى ان المتوسط الحسابي له ٢,٤٠ والانحراف المعياري له ٠,٩٤ كما توصلت الباحثة من خلال التحليل ب Person & Spearman الى ان انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المحور وباقي المحاور سواء عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) أو مستوى الدلالة ($a \leq 0,01$). ويتضح من الجدول (١٥) لاختبار ANOVA ، انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بالمقيمون ومصادر التقييم.



السؤال الرابع:

ما مدى قناعة العاملين في أمانة محافظة جدة بعدالة تقييم أدائهم ؟

كانت النسبة الأقل لاستجابات أفراد العينة بالموافقة الإيجابية على قناعتهم بعدالة تقييم الاداء المتبع في منظماتهم، حيث كانت النسبة الأكبر للموقف المحايد والنسبة المتوسطة للرفض، وهذا يشير إلى عدم قناعتهم بعدالة تقييم الأداء الممارس فعلاً في المنظمة، ويؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي للمجال الرابع ٣,١٢ والانحراف المعياري له ٠,٨٢، وهذا يشير إلى التباين الكبير في استجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور. ونستخلص من هذا التباين الكبير في الاستجابات لأفراد العينة على عدم قناعتهم بعدالة تقييم الأداء في أمانة محافظة جدة، جدول (١٦).

جدول (١٦): المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الرابع: قناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء، (n=32)

الفقرة	اوافق بشدة		اوافق		لا ادري		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الانحراف المعياري	
	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
١	٥	١٥,٦	٤	١٢,٥	١٠	٣١,٣	١٠	٣١,٣	٣	٩,٤	٣,٠	١,٢
٢	٥	١٥,٦	٦	١٨,٨	١٠	٣١,٣	٣	٩,٤	٨	٢٥,٠	٣,٠	١,٤
٣	٧	٢١,٩	٦	١٨,٨	١٢	٣٧,٥	٤	١٢,٥	٣	٩,٤	٢,٧	١,٢
٤	٢	٦,٣	٦	١٨,٨	٨	٢٥,٠	٩	٢٨,١	٧	٢١,٩	٣,٤	١,٢
٥	٧	٢١,٩	٤	١٢,٥	٦	١٨,٨	٩	٢٨,١	٦	١٨,٨	٣,١	١,٤
٦	٣	٩,٤	٤	١٢,٥	١٠	٣١,٣	٨	٢٥,٠	٧	٢١,٩	٣,٤	١,٢
المجموع العام												

معامل التباين النسبي للمحور الرابع : ٧٠,

نتائج اختبار (Person & Spearman):

يتضح من خلال الجدول (١٢) السابق ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$) ما بين المحور الرابع المتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء والمحور الخامس المتعلق بطرق تقييم الأداء.



نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

علاقة المتغير المستقل (اتجاهات العاملين)، والمحور الفرعي المتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء على العاملين للمتغير التابع (التقييم):

جدول (١٧)**ANOVA**

المتوسط الحسابي للمحور الرابع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.571	14	1.041	2.746	.025
Within Groups	6.442	17	.379		
Total	21.013	31			

يتضح من الجدول (١٧) السابق لاختبار **ANOVA** ، انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء.

اظهرت النتائج باستخدام التحليل الاحصائي الـ spss ان المتوسط الحسابي لقناعة العاملين ٣,١٢ والانحراف المعياري له ٠,٨٢. كما يتضح من الجدول (١٧) من خلال اختبار ANOVA انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء. ومن خلال التحليل باستخدام Person & Spearman انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($a \leq 0,01$) ما بين المحور الرابع المتعلق بقناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء والمحور الخامس المتعلق بطرق تقييم الاداء، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المحور والمحاور المتبقية سواء عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) أو مستوى الدلالة ($a \leq 0,01$).

السؤال الخامس:**ماهي طرق تقييم الأداء الوظيفي المتبعة في أمانة محافظة جدة ؟**

من التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات افراد العينة للمحور الخامس فقد كانت ايجابية بدرجة كبيرة على فقرات مجال طرق تقييم الأداء، وهذا يشير على رضى العاملين في أمانة محافظة جدة نحو طرق تقييم الاداء المتبعة في المنظمة، ويؤكد هذا الاستنتاج قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد ٣,٤٢ وهي أكبر من القيمة الحدية ٣,٤، بالإضافة إلى ذلك فإن قيمة الانحراف المعياري ١,٠، جدول (١٨).

جدول (١٨): المؤشرات الإحصائية لاستجابة أفراد العينة للمحور الخامس: طرق تقييم الاداء، (n=32).

الفقرة	وافق بشدة		وافق		لا ادري		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
١ الطرق المتبعة في عملية تقييم ادائي واضحة	٥	١٥,٦	٤	١٢,٥	٧	٢١,٩	٥	١٥,٦	١١	٣٤,٤	٣,٤
											١,٥



												ومعرفة للموظفين.
٢	٢	٦,٣	٥	١٥,٦	٨	٢٥,٠	٤	١٢,٥	١٣	٤٠,٦	٣,٧	١,٣
٣	٧	٢١,٩	٤	١٢,٥	٦	١٨,٨	١٢	٣٧,٥	٣	٩,٤	٣,٠	١,٣
٤	١	٣,١	٧	٢١,٩	٧	٢١,٩	١١	٣٤,٤	٦	١٨,٨	٣,٤	١,١
٥	٤	١٢,٥	٥	١٥,٦	٧	٢١,٩	٦	١٨,٨	١٠	٣١,٣	٣,٤	١,٤
											٣,٤٢	

معامل التباين النسبي للمحور الخامس: ٧٨،

نتائج اختبار (Person & Spearman):

جدول (١٩)

Correlations		العمر	المؤهل الأكاديمي	مجال عملك بالمنظمة	المستوى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي للمحور الخامس
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.079-	.106	-.211-	.782**	.002
	Sig. (2-tailed)	.	.668	.565	.246	.000	.990
	N	32	32	32	32	32	32
	Correlation Coefficient	-.079-	1.000	.240	.534**	-.010-	-.514**
	Sig. (2-tailed)	.668	.	.187	.002	.958	.003
	N	32	32	32	32	32	32
	Correlation Coefficient	.106	.240	1.000	.102	.002	-.292-
	Sig. (2-tailed)	.565	.187	.	.578	.991	.104
	N	32	32	32	32	32	32
	Correlation Coefficient	-.211-	.534**	.102	1.000	-.206-	-.273-
	Sig. (2-tailed)	.246	.002	.578	.	.257	.131
	N	32	32	32	32	32	32
	Correlation Coefficient	.782**	-.010-	.002	-.206-	1.000	-.009-
	Sig. (2-tailed)	.000	.958	.991	.257	.	.961
	N	32	32	32	32	32	32
	Correlation Coefficient	.002	-.514**	-.292-	-.273-	-.009-	1.000
	Sig. (2-tailed)	.990	.003	.104	.131	.961	.
	N	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من خلال الجدول (١٩) السابق للمحور الخامس المتعلق بطرق تقييم الأداء ما يلي:

- ١- إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ما بين المحور والمؤهل الأكاديمي.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المحور والعناصر الأخرى المتبقية سواء عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) أو مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,01$).



نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

علاقة المتغير المستقل (اتجاهات العاملين)، والمحور الفرعي المتعلق بطرق تقييم الأداء للمتغير التابع (التقييم)

جدول (٢٠)**ANOVA**

المتوسط الحسابي للمحور الخامس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.692	14	.978	1.033	.469
Within Groups	16.097	17	.947		
Total	29.789	31			

يتضح من الجدول (٢٠) السابق لاختبار **ANOVA** ، انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بطرق تقييم الأداء.

مما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي عن طريق الـ spss تم التوصل الى ان المتوسط الحسابي له ٣,٤٢ والانحراف المعياري له ١,٠، ويتضح من خلال الجدول (١٩) وتحليل اختبار Person & Spearman للمحور الخامس المتعلق بطرق تقييم الأداء اتضح إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) ما بين المحور والمؤهل الأكاديمي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المحور والعناصر الأخرى المتبقية سواء عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) أو مستوى الدلالة ($a \leq 0,01$)، ويتضح من الجدول (٢٠) لاختبار **ANOVA** انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو التقييم للمحور الفرعي له والمتعلق بطرق تقييم الأداء.

علاقة المتغير المستقل (اتجاهات العاملين)، و المتغير التابع (التقييم) بجميع محاوره الفرعية:

جدول (٢١)**ANOVA**

المتوسط الحسابي للتقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.477	14	.606	2.752	.025
Within Groups	3.741	17	.220		
Total	12.218	31			

يتضح من الجدول (٢١) السابق لاختبار **ANOVA** ، بما ان $\text{sig} = 0.03$ أقل من 0,05 ، و $F = 2.8$ مرتفعة ، فبالنالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو تقييم العاملين لدى امانة محافظة جدة.



ملخص نتائج الدراسة:

تستنتج الباحثة من دراستها الحالية ما يلي:

- 1- اتجاهات العاملين في أمانة محافظة جدة محايدة نحو عملية التقييم.
- 2- توجد آثار ايجابية على العاملين في امانة محافظة جدة نتيجة تقييم الاداء الوظيفي لهم.
- 3- العاملون محايدون نحو المقيمين ومصادر تقييم الاداء التي تستخدم في تقييم أدائهم.
- 4- العاملون في امانة محافظة جدة غير مقتنعون بعدالة تقييم الأداء المتبع في المنظمة.
- 5- العاملون في امانة محافظة جدة راضون عن طرق تقييم الاداء المتبعة في المنظمة.
- 6- من نتائج اختبار ANOVA ، اتضح ان $\text{sig}=0.03$ أقل من 0.05 ، و $F=2.8$ مرتفعة ، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ما بين المتغير المستقل وهو اتجاهات العاملين والمتغير التابع وهو تقييم العاملين بجميع محاوره الفرعية لدى امانة محافظة جدة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية واستنتاجاتها توصي الباحثة بما يلي:

1. توصي الباحثة القائمون بعملية التقييم بالعمل على معرفة أسباب الآراء المحايدة للعاملين لديها ومعرفة أسباب عدم اقتناعهم بعدالة تقييم الاداء، والعمل على تغييرها حتى لا يؤثر ذلك سلباً على التزامهم الوظيفي وانتاجيتهم.
2. ان يسعى القائمون بأمانة محافظة جدة بالعمل على استقصاء أسباب عدم قناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء المتبع بالمنظمة، والعمل على عدالة التقييم ما بين الموظفين بما يحقق رضا العاملين ومصلحة المنظمة.
3. توعية العاملين بأهمية التقييم ودوره في تحسين الاداء مع توفر تغذية راجعه ليتعرفوا على نتائج تقييمهم لتجنب نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .
4. ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقييم عن طريق استخدام مقاييس موضوعية لعملية التقييم وان تكون تلك المقاييس واضحة ومعلنة للعاملين .
5. توصي الدراسة ان يكون المقوم ممارس لعملية التقييم وفي الوقت ذاته ملماً بمهام المقيم.
6. الاهتمام بتطوير نظم تقييم الاداء للعاملين لتحسين فعالية النظام بما يحقق اقتناع العاملين بأهميته ورضاهم عن طرق التقييم.

الخاتمة:

يتحدد الإطار المنهجي انطلاقاً من موضوع الدراسة وعلى الباحث أن يختار ذلك الإطار بدقة وحذر حتى يستطيع الإجابة على تساؤلات الدراسة. وعلى ذلك وضحت الباحثة عناصر هذا الإطار ضمن هذا الفصل بدءاً بذكر المنهج المتبع في الدراسة الحالية وتحديد مكان إجراء البحث ، وتحديد مجتمع الدراسة ، ثم توضيح المشكلات التي واجهت الدراسة الحالية، وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية والتوصيات المقدمة من الباحثة لموضوع الدراسة.



قائمة المراجع:

١- الرسائل الجامعية :

١. أبو ماضي، خالد ماضي (٢٠٠٧): "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
٢. أحمدون، السر عبدالله جاهد الله (٢٠١٥م): "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في المصارف السودانية"، رسالة دكتوراة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٣. الاوضح، حامد محمود (٢٠١٣م): "أثر موضوعية تقييم الأداء على الانتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
٤. بني بكر، اسماعيل أحمد (٢٠١٢م): "مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
٥. جابر، جودة جابر عاجب (٢٠١٦م): "الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي ودورها في تقويم الأداء على أساس الجودة الشاملة في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوداني"، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٦. الحياصات، هوزان أحمد الشيخ سالم (٢٠١١م): "انموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية، الأردن.
٧. عبد الكريم، ابتهاج علي ادم (٢٠١٦م): "أثر تقييم أداء العاملين على الترقية بالتطبيق على بنك السودان المركزي فرع نيالا"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٨. عثمان، ريماء أسامة محمد (٢٠١٢): اتجاهات العاملين في شركة كهرباء اربد نحو واقع وممارسات عملية تقييم الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
٩. قنون، محمد الأمين علي (٢٠١٥م): بعنوان "نظم تقويم أداء العاملين وأثرها على الأداء: دراسة حالة قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة بليبيا"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

٢- الكتب :

١. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م.
٢. أبو لبدة، سبع محمد (١٩٩٦). مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية للنشر والتوزيع.
٣. درة، عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٤. ديل، مارجريت وايلز، بول (٢٠٠٢). تقييم مهارات الأداء، ترجمة معروف، اعتدال والزبيدي، خولة، الرياض: معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع.
٥. السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). الادارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
٦. السعيد، محمد، مفهوم الإدارة وتطبيقه، (القاهرة: مكتبة جامعة القاهرة، ٢٠٠١).
٧. سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م.
٨. سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
٩. السلمي، علي محمد عبد الحافظ (١٩٩٠)، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب.



١٠. صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤م.
١١. عبد الغفار، السيد، دراسة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: دار النهضة العربية، د.ت).
١٢. عبد المجيد، السيد محمد وفلية، فاروق عبده (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٣. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء ستة سيجما وباقه القياس المتوازن، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
١٤. عبيدات، محمد، وآخرون (١٩٩٩): منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
١٥. عدس، عبد الرحمن وعبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد (٢٠٠٥). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع..
١٦. العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين (٢٠١٠). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٧. القحطاني، وآخرون (٢٠١٣): منهج البحث في العلوم السلوكية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
١٨. الكندي، أحمد محمد (١٩٩٥)، علم النفس الاجتماعي والحياة المعاصرة، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
١٩. ماهر، أحمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
٢٠. محمد، أحمد أبو السعود (٢٠٠٤). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظفين، الاسكندرية.
٢١. محمد، أحمد النبي (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
٢٢. مرعي محمد مرعي، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارة، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠١م.
٢٣. مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الكتاب، ٢٠٠٠م.
٢٤. المغربي، عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، ٢٠٠٧م.
٢٥. النجار، نبيل جمعه صالح (٢٠٠٧): الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع التطبيقات برمجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣- المجالات العلمية:

١. أبا زيد، رياض أحمد (٢٠٠٥)، اتجاهات العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو العدالة التنظيمية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الأردن، مج ١١، ع ٢، ص ص ١٧٥ - ٢١١.
٢. راضين بهجت عطية (٢٠٠٦)، اتجاهات العاملين بالأندية الرياضية نحو إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث الإدارية، مصر مج ٢٤، ع ٢، ص ص ٤١ - ٨٣.
٣. السعدي، سلامة (٢٠٠٢)، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة، من ٣١ أكتوبر إلى ٣ نوفمبر، ص ص ٤٨٧ - ٥١٧.
٤. الظفيري، عواد، استخدامات تقييم اداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الاول، ص ١٨٣-٢١٣، ٢٠٠٢م.
٥. عساف، عبد المعطي محمد (١٩٨٨)، الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية الكويت، مج ١٦، ع ١، ص ص ١٧١ - ١٩٨.
٦. علي، علي أحمد (١٩٨٢). اتجاهات العاملين وأثرها على علاقة العمل. مجلة إدارة الأعمال ، مصر. مج ٧، ع ٢٤، ص ص ٩ - ٤.



(الملاحق)

أداة الدراسة (الاستبانة)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة وبعد:

يسرني ان اضع بين يديك هذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة لدراستنا بعنوان:

" اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الاداء الوظيفي في امانة محافظة جدة "

فتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في أمانة محافظة جدة حول واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي وإدراكهم لأهميته وعدالته، وذلك كمتطلب في مادة السلوك الإنساني في الإدارة العامة، في جامعة الملك عبد العزيز.

لنا ارجو منكم التكرم بالإجابة الدقيقة والموضوعية على فقرات الاستبانة، وإبداء أي ملحوظات حولها، حيث سيكون للمعلومات التي تقدمونها أثر كبير في نتائج الدراسة.

مؤكدكم ان استخدام البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه أكد لكم المحافظة على سرية هذه البيانات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، مع بالغ التقدير والاحترام

الباحثين

الطالبات:

عهود طارق محمد فلمبان

فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد

هدى عمر عبدالله باقوص

دنيا عبدالرحمن امين تكروني

إشراف

الدكتورة سوزان محمد القرشي



الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (✓) بجانب الإجابة المناسبة وبما ينطبق عليك:

١. العمر: ☐ ٢٥ سنة فأقل ☐ ٢٦ سنة – أقل من ٣٥ سنة
☐ ٣٥ سنة – أقل من ٤٥ سنة ☐ ٤٥ سنة – أقل من ٥٥ سنة
☐ ٥٥ سنة فأكثر

٢. المؤهل الأكاديمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير
☐ بكالوريوس ☐ ثانوية عامة أو ما دون
☐ دبلوم/معهد ☐ خريج مراكز التدريب

٣. مجال عملك في المنظمة: ☐ الفني ☐ الإداري
☐ المالي ☐ الخدمات المساندة
☐ أخرى (أذكرها) _____

٤. المستوى الوظيفي: ☐ إدارة عليا (مدير عام، مساعد مدير، مدير دائرة)
☐ إدارة متوسطة (رئيس قسم)
☐ إدارة تنفيذية ☐ أخرى (أذكرها)

٥. عدد سنوات الخبرة: ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٦ سنوات – أقل من ١٠ سنوات
☐ ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة – أقل من ٢٠ سنة
☐ ٢٠ سنة فأكثر



الجزء الثاني: الرجاء وضع اشارة (x) امام كل عبارة من العبارات التالية وبما يعكس وجهة نظرك حول ما هو ممارس فعليا في منظماتكم.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا ادري	أوافق	أوافق بشدة	اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء	
					اقدر عاليا اهمية تقييم ادائي في منظمتي.	١
					اشعر بالارتياح بعدالة تقييم رئيسي المباشر لأدائي في منظمتي.	٢
					معايير تقييم ادائي تتفق وقدرتي على اداء العمل.	٣
					نظام تقييم ادائي المتبع في المنظمة مناسب وارغب باحتفاظ المنظمة به.	٤
					يملك رئيسي المباشر معرفة وخبرة كافية عن اداء عملي ما يؤهله لتقييم ادائي.	٥
					يملك رئيسي المباشر معرفة وخبرة بطرق تقييم ادائي المناسبة لعمل.	٦
					يزود رئيسي المباشر مرؤوسيه بتغذية راجعة ومستمر حول ادائهم.	٧

الجزء الثالث: الرجاء وضع اشارة (x) امام كل عبارة من العبارات التالية وبما يعكس وجهة نظرك حول ما هو ممارس فعليا في منظماتكم.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا ادري	أوافق	أوافق بشدة	اثر تقييم الأداء الوظيفي على العاملين	
					تحدد الاحتياجات التدريبية ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة بناء على النتائج التي اظهرتها عملية تقييم ادائي.	١
					يتم وضع القرارات المتعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والحوافز المعنوية بناء على نتائج تقييم ادائي.	٢
					تستخدم نتائج تقييم ادائي في اغراض الترقية الوظيفية.	٣
					تسهم نتائج تقييم ادائي الوظيفي في فهم الموظف لمدى مساهمته في تحقيق اهداف المنظمة.	٤
					يستفاد من نتائج تقييم ادائي في تحسين ظروف وبيئة العمل.	٥



الجزء الرابع: الرجاء وضع اشارة (x) امام كل عبارة من العبارات التالية وبما يعكس وجهة نظرك حول ما هو ممارس فعليا في منظماتكم.

المقيمون ومصادر التقييم	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١ اقترح ان يكون جزءا من تقييمي يقوم به الزملاء ضمن نفس الوحدة التنظيمية.					
٢ اقترح ان يكون جزءا من التقييم تقييم اقوم به بنفسي (تقييم ذاتي).					
٣ لابد ان يكون المقيم سبق وان مارس وظيفة المقيم.					
٤ لابد ان يكون المقيم مطلع على واقع عمل المقيم عن قرب.					
٥ اعتقد ان معرفة المقيم بعمل المقيم ضرورية من اجل عملية التقييم.					
٦ اعتقد ان مرور عملية التقييم بعدة مراحل حسب التسلسل الاداري مع اعطاء نسبة من التقييم لكل مرحلة يوفر مزيد من الطمأنينة لدى الموظفين.					

الجزء الخامس: الرجاء وضع اشارة (x) امام كل عبارة من العبارات التالية وبما يعكس وجهة نظرك حول ما هو ممارس فعليا في منظماتكم.

قناعة العاملين بعدالة تقييم الاداء	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١ يجيد القانمين على عملية تقييم ادائي الحكم على ادائي.					
٢ يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي لضغوطات خارجية.					
٣ تنعكس علاقتي المباشرة مع رئيسي على نتائج تقييم ادائي.					
٤ طريقة تقييم ادائي تتم بشكل موضوعي وكاف للحكم على عملي.					
٥ يمكنني مناقشة رئيسي الذي قام بتقييمي بحرية.					
٦ نتائج تقييمي مقنعة وفقا لنظام التقييم الاداء المطبق في منظمتي.					



الجزء السادس: الرجاء وضع اشارة (x) امام كل عبارة من العبارات التالية وبما يعكس وجهة نظرك حول ما هو ممارس فعليا في منظماتكم.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا ادري	أوافق	أوافق بشدة	طرق تقييم الأداء	
					الطرق المتبعة في عملية تقييم ادائي واضحة ومعروفة للموظفين.	١
					يقوم رئيسي المباشر بتدوين ملاحظات الاداء اليومي لأعماله اضافة لسلوكي لغايات تقييم الاداء.	٢
					يعتمد رئيسي المباشر في تقييمه للموظفين على طبيعة ادائهم ونتائج اعمالهم تحت اشرافه المباشر.	٣
					تستخدم المنظمة عدة نماذج لقياس كفاء ادائي وفقا لكل فئة وظيفية.	٤
					يتم الاستعانة بالمعلومات المتراكمة لدى ادارة الموارد البشرية في عملية تقييم ادائي.	٥

أي ملاحظات ترغب بإضافتها حول موضوع الدراسة:

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم تعاونكم واهتمامكم في تعبئة استبانة هذه الدراسة



هذا الكتاب منشور في

