

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في
محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين

إعداد الطالب

عاصم شوقي يوسف حمدان

إشراف

الدكتور حسني فهمي المصري

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

قدمت هذه الدراسة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م

٢٠٠٢
١٦ / ٦ / ٢٠٠٢
م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية

الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة

نظر الموظفين

إعداد الطالب

عاصم شوقي يوسف حمدان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ١٦ / ٦ / ٢٠٠٢ م وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة :

..... مشرفاً
..... مشرفاً ثانياً
..... ممتحناً خارجياً
..... عضواً
..... عضواً

- الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي
- الدكتور حسني فهمي المصري
- الدكتور عبد الكريم قاسم
- الدكتور مجيد منصور
- الدكتور علي بركات

الإهداء

إلى والدي ووالدتي وأخواني وأخواتي الأعزاء

إلى كل الأصدقاء

إلى جميع أساتذتي الأفاضل

أهدي هذه الدراسة العلمية

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع كما وأتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي والدكتور حسني فهمي المصري المشرفين على هذه الدراسة على ما قدماه لي من التوجيه والإرشاد ، كما وأتقدم بجزيل العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عبد الكريم محمود القاسم والدكتور مجيد منصور والدكتور علي بركات.

كما وأتوجه بالشكر والعرفان للشركة الفلسطينية للسيارات (هيونداي) على حسن تعاونهم.

كما وأقدم الشكر والتقدير إلى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة على حسن التعاون.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ش	الملخص باللغة العربية
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
٢	مقدمة الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٧	حدود الدراسة
٧	المصطلحات
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٠	أولاً: الإطار النظري
١٠	ماهية تقييم الأداء
١١	أهداف تقييم الأداء
١٢	خصائص نظام تقييم الأداء
١٣	معايير تقييم الأداء
١٦	مراحل تقييم الأداء
١٨	طرق تقييم الأداء
٢٠	مسؤولية تقييم الأداء
٢٢	فترة تقييم أداء الموظفين

رقم الصفحة	المحتوى
٢٣	الصعوبات والمشاكل في عملية تقييم أداء الموظفين
٢٧	ثانياً: الدراسات السابقة
٢٧	الدراسات العربية
٣١	الدراسات الأجنبية
٣٦	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٣٧	مقدمة
٣٧	منهج الدراسة
٣٧	مجتمع الدراسة
٣٧	عينة الدراسة
٣٩	أداة الدراسة
٤٠	صدق وثبات الأداة
٤٠	إجراءات الدراسة
٤١	تصميم الدراسة
٤١	المعالجات الإحصائية
٤٢	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٤٣	نتائج الدراسة
٦٥	الفصل الخامس: مناقشة النتائج التوصيات
٦٦	مناقشة النتائج
٧٥	التوصيات
٧٦	المراجع:
٧٧	المراجع العربية
٨٠	المراجع الأجنبية
٨٣	الملاحق
٨٩	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٣٧	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.	١
٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢
٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	٣
٣٨	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير حجم الشركة.	٤
٣٩	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٥
٤٤	المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال ممارسة العمل لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.	٦
٤٥	المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة الفنية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.	٧
٤٦	المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة الشخصية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.	٨
٤٧	المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.	٩
٤٨	المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين للدرجة الكلية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.	١٠
٤٩	نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.	١١
٥٠	المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	١٢

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٥٠	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٣
٥١	نتائج اختبار شفوية لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٤
٥٢	نتائج اختبار شفوية لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الفنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٥
٥٢	نتائج اختبار شفوية لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٦
٥٣	نتائج اختبار شفوية لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	١٧
٥٤	المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	١٨
٥٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.	١٩

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٥٥	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعا لمتغير سنوات الخبرة.	٢٠
٥٦	المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة.	٢١
٥٦	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير حجم الشركة.	٢٢
٥٧	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعا لمتغير حجم الشركة.	٢٣
٥٨	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الفنية تبعا لمتغير حجم الشركة.	٢٤
٥٨	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الشخصية تبعا لمتغير حجم الشركة.	٢٥
٥٩	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية تبعا لمتغير حجم الشركة.	٢٦

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٥٩	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تبعا لمتغير حجم الشركة.	٢٧
٦٠	المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.	٢٨
٦١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	٢٩
٦٢	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	٣٠
٦٢	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الفنية تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	٣١
٦٣	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	٣٢
٦٣	نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تبعا لمتغير المركز الوظيفي.	٣٣

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٦	دورة حياة تقييم أداء الموظفين.	١
١٨	طريقة التوزيع الإجباري.	٢

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
٨٤	كشف بعدد موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.	١
٨٥	أداة الدراسة.	٢

المخلص

واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين

إعداد الطالب

عاصم شوقي يوسف حمدان

إشراف

د. حسني فهمي المصري

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة، والمركز الوظيفي على ذلك.

لتحقيق ذلك قامت الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وما مدى ارتباط ذلك ببعض المتغيرات؟

وفحص الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة، والمركز الوظيفي.

وأجريت الدراسة على عينه قوامها (٤٩٨) موظفاً وموظفه من موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة وتمثل ما نسبته (٨%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٦٤٨٠) موظفاً وموظفه، وقد استخدم الباحث استبانة صممها من خلال إطلاعها على الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع حيث وصل معامل الثبات لها (٠,٩٦) وهو معامل ثبات عال يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق، وبعد جمع البيانات أدخلت على الحاسوب وعولجت باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي واختبار شففيه وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن درجة واقع تقييم أداء موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة جداً على مجالات ممارسة العمل والممارسة الفنية والممارسة الشخصية حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، بينما كانت كبيرة على مجال الممارسة العلمية والأكاديمية حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (٧١,٢%)، وفيما يتعاق بالدرجة الكلية كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة (٨٠,٢%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال ممارسة العمل بين الموظفين أصحاب مؤهل ثانوية عامة وباقي المؤهلات العلمية ولصالح المؤهلات الأخرى. أما على مجال الممارسة الفنية والدرجة الكلية فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين أصحاب مؤهل ثانوية عامة فأدنى مع أصحاب ماجستير فأعلى ولصالح من هم أصحاب ماجستير فأعلى، أما على مجال الممارسة العلمية الأكاديمية فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى وبين بقية المؤهلات ولصالح أصحاب الماجستير فأعلى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال ممارسة العمل في واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأظهرت نتائج اختبار شفيه في الجدول (٢٠) أن الفروق كانت بين الموظفين ذوي سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين (٩) سنوات فأكثر وبين الموظفين ذوي سنوات الخبرة (أقل من (٣) سنوات) و(من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات) و (من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات)، وكانت الفروق لصالح الموظفين ذوي سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين (٩) سنوات فأكثر.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجالات ممارسة العمل والممارسة الفنية والدرجة الكلية بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من (٦٠) موظف لصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من (٦٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجالات الممارسة الشخصية والممارسة العلمية الأكاديمية بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من (٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من (٦٠) موظف.

- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجالات ممارسة العمل والممارسة العلمية الأكاديمية بين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وبقية المراكز الوظيفية ولصالح المراكز الوظيفية الأخرى، وعلى مجال الممارسة الفنية والدرجة الكلية بين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وأصحاب المركز الوظيفي (مشرف، مدير) ولصالح أصحاب المركز الوظيفي (مشرف، مدير).

وتوصلت هذه الدراسة إلى توصيات من أهمها:

١. ضرورة اهتمام الشركات التجارية الفلسطينية في الجوانب العلمية والأكاديمية في تقييم أداء الموظفين.
٢. ضرورة ربط برامج تقييم أداء الموظفين مع أهداف الشركة ضمن نظام يكفل بتحقيق تلك الأهداف بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- المصطلحات

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة:

تمثل الإدارة في العصر الحديث ، عنصرًا هامًا في توصيل الفرد والمجتمع إلى حياة آمنة مميزة تساعد في التنظيم والتطوير وازدهار المجتمع ورفقه... بعيدة عن المخاطر والتعقيد وتبديد الوقت، مما يجعلها تشكل بعدًا فكريًا وحضاريًا وثقافيًا وحيويًا لأي مجتمع، وهذا يستدعي بالضرورة وقوف الإنسان على النواحي الإدارية التي تمكنه من النفاذ بسهولة إلى ما يريد ويتطلع إليه توفيراً للجهد والوقت معاً، وذلك من خلال قدرة القائد الإداري على إقامة جسور حية من التواصل الناجح مع أفراد المؤسسة التابعة له، من هنا نشأت فكرة الحكم على الشخص القيادي ومستوى نجاحه في وضع وتطبيق معايير تقييم موظفيه ومستوى الحكم على صدق هذه المعايير يرتبط بقدرته على تطبيق الأحكام واستخدام الطرق والوسائل العلمية والعملية في الإدارة الحديثة.

ونظرًا لأهمية الإدارة في الحياة فقد تطرق إليها عدد من الباحثين والعلماء ومنهم مؤسس الحركة الإدارية العالم فرديريك تايلور الذي عرف الإدارة في كتابه إدارة الورشة " بأنها هي المعرفة الصحيحة لما تريد الرجال عمله ثم التأكد من أنهم قاموا بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها " (في درة والصباغ، ١٩٨٦).

إن عملية تقييم أداء الموظفين تعتبر من الأمور الأساسية لكل إدارة ناجحة تهدف إلى إنجاز أعمالها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف، ويشير العوامل (١٩٩٠) أن عملية تقييم أداء الموظفين تتضمن الأرقام والجوانب القابلة للقياس من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة بحق الموظف على جميع المستويات الإدارية في الشركات، ويذكر المغربي (١٩٩٣) أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وإعطاء تغذية راجعة وصورة واضحة للذين قضوا فترة زمنية من أعمالهم ويتم من خلال نظام تقييم الأداء اختيار الموظفين الجدد.

ويعرف درة والصباغ (١٩٨٦) عملية تقييم الأداء بأنها عملية يتم فيها إصدار حكم على سلوك الموظفين في العمل والذي يساعد على اتخاذ القرارات التي تمكن من توجيه

ويرى المغربي (١٩٩٣) أن عملية تقييم الأداء تمر بعدة خطوات بدأ بتسجيل الأداء وإنهاءً بمقارنة الأداء بالمعايير.

ومن هنا يتبين للدارس مدى أهمية عملية تقييم أداء الموظفين للموظفين أنفسهم وإدارة الشركة وذلك لتحسين العملية الإدارية في الشركة وتحقيق أهدافها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.

مشكلة الدراسة:

إن قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية ساعد على إنشاء العديد من الشركات الفلسطينية التجارية التي تضم أنظمة إدارية كبيرة التي بحاجة إلى توفير نظام لتقييم أداء الموظفين. ونظراً لندرة الخبرة والإمكانيات والأنظمة الكافية لنظام تقييم أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية التجارية، هذا بدوره استثار الباحث لمعرفة ما الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين في تلك الشركات الفلسطينية التجارية لمعرفة ما الحاجة إلى إقامة إطار موضوعي مناسب عام وشامل يؤمن حاجة الشركات والمؤسسات لتقييم أداء الموظفين بدلاً من التخطيط القائم، وذلك لفقدان الموضوعية في التقييم باعتبار أن كل مؤسسة تقيم نظاماً خاصاً بها تعتقد أنه الأنسب بحسب خصوصية وطبيعة عملها.

ونتيجة لندرة الدراسات الكافية عن موضوع تقييم أداء الموظفين في الشركات الفلسطينية التجارية ظهرت مشكلة الدراسة.

وعليه فإن من أولويات الباحث دراسة الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة وتسلط الضوء عليها سلباً أو إيجاباً لمعالجة جوانب الضعف وبناء مواقف جديدة وإقامة أنظمة بديلة من خلال عملية التغذية الراجعة التي تكشف عنها الدراسة لتحقيق أقصى خدمة تقييمية ممكنة لأداء الموظفين في سائر الشركات التجارية الفلسطينية.

وعليه فقد ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث تحت السؤال التالي :
ما واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، ومدى ارتباط ذلك ببعض المتغيرات؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١. تعتبر الدراسة الحالية الأولى في فلسطين (في ضوء علم الباحث) التي تهتم بدراسة واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
٢. يتوقع من نتائج هذه الدراسة تزويد إدارة شؤون الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة بتصور واضح عن واقع تقييم الأداء وذلك من أجل اخذ هذه النتائج بعين الاعتبار عند تطوير نظام لتقييم الأداء.
٣. يتوقع من خلال نتائج هذه الدراسة التعرف على أثر متغيرات الجنس و المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي وحجم الشركة على واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
٤. يتوقع من خلال هذه الدراسة أن تكون بمثابة مرجع في المكتبات الفلسطينية وتكون معينا للباحثين والمهتمين في مجال تقييم الأداء.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
٢. تحديد اثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، حجم الشركة، المركز الوظيفي) على الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وما مدى ارتباط ذلك ببعض المتغيرات؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تقييم الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تقييم الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تقييم الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تقييم الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تقييم الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الصفرية التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

حدود الدراسة:

١. المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر تموز لعام ٢٠٠١ حتى نهاية شهر كانون الأول لنفس العام.
٢. المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
٣. المجال البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
٤. نتائج الدراسة تتصف بالخصائص العلمية للأداة المستخدمة، حيث تم تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين في هذه الشركات.

المصطلحات:

تقييم الأداء: هي عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم في قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل الشركة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. ويتبنى الباحث هذا المفهوم (درة والصباغ، ١٩٨٦).

الموظف: هو الشخص الذي يؤدي عملاً ذا أهداف واضحة يحددها الوصف الوظيفي الذي تقره المؤسسة التي ينتمي إليها وتضع لها المعايير التي يتم وفقها تقييم أدائه في ظل مجموعة من الأسس التي تخدم أهداف تلك المؤسسة وتحقق برامجها في ظل وجود الموظف على رأس عمله أياً كان نوع العمل الذي يؤدي في حقل العمل الإداري حسب السلم الوظيفي الذي يتدرج معه سواء أكان مديراً أو رئيس قسم أو مشرفاً أو إدارياً أو غير ذلك.

معايير تقييم الموظفين: هي تلك الجوانب التي تتعلق بالموظف وبشخصيته والنتائج والإنجازات التي يحققها (درة والصباغ، ١٩٨٦).

الصدق في نظام التقييم: أن يكون هذا النظام قادراً على قياس الأهداف التي وضع من أجلها (العوامل، ١٩٩٠).

الاستقرار في نظام التقييم: ويتمثل في استخدام نظام لتقييم أداء الموظفين عدة مرات والحصول على نتائج متماثلة مرتبطة بثبات الظروف (المغربي، ١٩٩٣).

التعميم: هي مشكلة لها علاقة بالمقيمين أنفسهم حيث يطغى عليهم صفة جيدة في أداء الموظف على بقية الصفات الموجودة في أداء هذا الموظف أثناء عملية تقييم الأداء، فعند تقييم الموظف يتم تعميم هذه الصفة الجيدة على بقية الصفات سواء أكانت بقية الصفات جيدة أم سيئة (مخامرة، ١٩٩٣).

طريقة التوزيع الإجباري: التي تعتبر واحدة من أساليب المقارنة بين الموظفين، فمن خلال هذه الطريقة يتم تقييم الموظفين بشكل نسبي حسب توزيع طبيعي يتم وضعه من قبل الإدارة والتي يكون فيه الرئيس مجبراً على تقييم موظفيه (الباقي، ٢٠٠٠).

تقييم الزملاء: أن يقيم الزملاء بعضهم البعض في مجال العمل الأكاديمي بشرط أن يكون الزميل المقيم مدرساً وغير متحيز وموثوقاً به (محافظة والسمرائي، ١٩٩٦).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل المساعدة في تحقيق المهام والحد من الأخطاء والانحرافات، وهي أيضاً تحدد الكيفية التي يجب فيها تنفيذ الأعمال والوظائف المختلفة، فمن الواجب أن يكون هناك تحديد مسبق وتعريف كامل للوظائف والأهداف المرحلية والنهائية لمنظمة الأعمال، تجسد فائدة التقييم باعتباره الحارس الأمين على الإجراءات ومتابعتها أولاً بأول وتوجيهها الاتجاه الصحيح وإبراز الكفايات والمهارات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها استثماراً صحيحاً سواء أكانت مهارات شخصية أو فنية أو إدارية أو علمية.

وقد عرف الباقي (٢٠٠٠) المقصود بتقييم أداء العاملين بأنه الحكم على إمكانية نجاح الموظفين ومعرفة مستوى قدرتهم على القيام بالأمر الموكلة إليهم، وقياس مدى قدرتهم على النمو والتقدم وذلك من خلال ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، كما عرف درة والصباغ (١٩٨٦) تقييم أداء الموظفين بأنه عملية اتخاذ قرارات حول أداء الموظفين داخل العمل وتتعلق بالحوافز أو العقوبات، ويرى حسن (١٩٩٨) بأن برامج تقييم أداء الموظفين يساعد في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من حيث المؤهل العلمي والمهارات الفنية والشخصية والإدارية، ويشير كذلك بأن استخدام عملية تقييم الأداء تكمن في توجيه الأفراد وتدريبهم أو نقلهم أو ترقيتهم أو الاستغناء عنهم.

٥٨٢٦٠٠
إن اصطلاح تقييم الأداء كما بينه المغربي (١٩٩٣) عبارة عن الأسلوب المتوقع الذي يمكن من خلاله مقارنة أداء الموظف مع الأهداف المتوقع تحقيقها.

ويتضمن تقييم الأداء من وجهة نظر العوامل (١٩٩٠):

أولاً: الحكم الشخصي: الذي يتضمن قيم وسلوك الموظف والمعايير المعنوية والأخلاقية لديه.
ثانياً: الفحص الموضوعي: من خلال فحص الجوانب المادية القابلة للحساب والقياس على أن يكون الفحص مبنياً على نشاطات الموظفين أو الشركات بغية الحكم على أمور لها علاقة بالمستويات الإدارية داخل الشركة وخارجها.

أشار العقدة (١٩٩٦) بأن عملية تقييم الأداء هي وسيلة لتحفيز الموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة اليهم وتفرض على المدير متابعة موظفيه ومعرفة مدى تحقيقهم للأهداف، وتقول قسرقش (٢٠٠٠) أن التقييم الناجح يعمل على دفع الموظفين لإنجاز أعمالهم بحيوية وفعالية، ويقول نصار (١٩٩٢) إن عملية التقييم هي ركيزة من ركائز العملية التربوية، فهي تساعد في الحكم على فاعلية البرامج التربوية وتقيس مدى تحقيق الأهداف التربوية، ويعتبر محافظة والسمرائي (١٩٩٦) التقييم بأنه عنصر من أهم عناصر العملية التعليمية التعلمية التي يجب أن تخضع إلى برامج التقييم، ويرى جلبرت (Gilbert,1987) أن عملية التقييم عملية مستمرة قائمة على تحديد الأهداف التعليمية ومن ثم التخطيط لتنفيذ التقييم يتبعها إيجاد علاقة التقييم بإعداد وتنفيذ البرنامج التعليمي ومن ثم خضوع البرنامج للتقييم.

ومن هنا يتبين للباحث بأن عملية تقييم الأداء هي نظام يتم من خلاله إعطاء معلومات عن قدرات الموظف الشخصية والإدارية والفنية، حيث أن النظام يساعد الإدارة في عملية التعيين واتخاذ القرارات التي تمكن من توجيه الأفراد وتدريبهم أو نقلهم أو ترقيتهم أو الاستغناء عنهم.

أهداف تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم أداء الموظفين مركزاً هاماً لدى اهتمام القيادات الإدارية والموظفين أنفسهم لما لهذه العملية من نتائج إيجابية أو سلبية للموظفين وللشركة، حيث أن عملية تقييم الأداء تخدم الموظفين والشركة معاً، أما بالنسبة للشركات فقد جاء في تقرير لهيئة (National Industrial Conference Board) بعد بحث بين (٩٤) شركة أن أهم الأهداف المرجو تحقيقها من استخدام برامج تقييم الأداء بالنسبة للشركات، هي:

١. المساعدة في اتخاذ القرارات لأمر الترقية المالية والمعنوية.
٢. معرفة مواطن القوة أو الضعف لدى العاملين، فمواطن القوة يتم تعزيزها، أما مواطن الضعف فيتم معالجتها.
٣. اكتشاف الموظفين ذوي المواهب.
٤. معرفة من يستحق التقدير أو الفصل بناء على نتائج التقييم.
٥. التأكد من مصداقية حكم المديرين على موظفيهم.
٦. إمكانية توجيه الأفراد إلى المهام الموكلة إليهم. (في درة والصبغ ١٩٨٦)

ويرى مخامرة (١٩٩٣) بأن نظام تقييم الأداء يزود الشركة بنظام معلومات عن أداء الموظفين المهني والإداري والعلمي والشخصي، ويقول الباقي (٢٠٠٠) أن للتقييم فوائد كثيرة للشركة حيث تساعد في إنشاء سياسات واقعية للترقية والاختيار والتعيين، ومن فوائده كذلك

بأنه يساعد في تدريب الموظفين وتمييزهم في إعداد نظام تقييمي جيد، فالنقّيم يساعد في احترام العاملين لقوانين العمل وإجراءاته.

أما فوائد التقييم بالنسبة للموظف فيقول مخامرة (١٩٩٣) أن تقييم الأداء يعطي الموظف تغذية راجعة عن إنجازاته وإمكانية تقديره على هذا الإنجاز، حيث أن الباقي (٢٠٠٠) يتفق معه في هذا الرأي بأن التقييم يساعد في إعطاء الموظف فكرة عن مواطن الضعف والقوة لديه، فلقد لخص كل من المغربي (١٩٩٣) و مخامرة (١٩٩٣) والعقدة (١٩٩٦) ونصار (١٩٩٢) و قراقزة (١٩٩٣) أهداف تقييم الأداء لدى الشركة والفرد واتفقا في عدة أهداف من أهمها:

١. أن عملية تقييم الأداء تساعد في توفير المعلومات عن الموظفين وأدائهم.
٢. تعتبر وسيلة للتغذية الراجعة للموظفين من جهة وللإدارة من جهة أخرى.
٣. تساهم باتخاذ القرارات في الكثير من الأمور التي تخص الموظف والإدارة ومنها الترقية والمكافآت والتعيين ومستوى الأداء والتخطيط للقوى البشرية.
٤. سماع مظلمة الموظف والتعرف إلى مدى كفاءة معالجة المشاكل التي يقع فيها الموظف.

خصائص نظام تقييم الأداء

حتى تتحقق الأهداف المرجوة من أي نظام لتقييم الأداء، يجب أن يتميز بخصائص عدة، ومن هنا سلط الكثير من الباحثين الضوء على أبرز هذه الخصائص الواجب توفرها في أي نظام لتقييم الأداء، فلقد بين مخامرة (١٩٩٣) واتفق معه المغربي (١٩٩٣) بأن أي نظام تقييم يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

١. الصدق في نظام التقييم: بأن يكون هذا النظام قادراً على قياس الأهداف التي وضع من أجلها.
 ٢. الثبات: أي استقرار النتائج وهذا يعني أنه في حالة استخدام نظام تقييم أداء الموظفين لعدة مرات فإنها تعطي نتائج متشابهة.
 ٣. أن يكون نظام تقييم الأداء قادراً على التمييز بين الموظفين.
 ٤. أن يكون نظام تقييم الأداء عادلاً وعملياً ومقبولاً من الموظفين "المقيمين".
- وأكدت قرقيش (٢٠٠٠) ومرسي (١٩٩٨) أن من أهم خصائص برامج تقييم الأداء أن تتصف بالموضوعية والثبات والاستمرارية والصدق والشمولية.
- أما حسن (١٩٩٨) فقد ركز على أن يتمتع النظام بالخصائص التالية:

١. أن تكون الإدارة العليا للشركة والرؤساء المباشرين والمشرفون مقتنعين بفائدة نظام تقييم الأداء للشركة من الناحية الفنية والمادية.
٢. أن يتم وضع تعليمات مفصلة وواضحة للرؤساء لاتخاذ القرارات في عمليات التغيير والترقية وغيرها.
٣. أن يتم تدريب المديرين المباشرين على طريقة وضع التقارير وكيفية الحكم على الموظفين.

ولقد ركز بلاكبيرز وزملاؤه (Blackburs & et al, 1986) على أن يتقيد واضعو نظام تقييم الأداء بعدة خصائص من حيث وضوح أهداف التقييم وأساليبه ومصادر معلوماته ومن حيث عدم المغالاة في التقييم.

ومن هنا يتبين للباحث بأن نظام تقييم الأداء يجب أن تتوفر فيه المعايير الواضحة المحددة المرتبطة بأهداف الشركة، وأن يكون ذلك النظام صادقاً وثابتاً ومستقراً وموضوعياً، وأن يكون المقيّمون ذوي كفاءة عالية وخبرة كافية في عملية التقييم.

معايير تقييم الأداء

يعتبر تصميم معايير تقييم الأداء جزءاً أساسياً ورئيساً فيما يسمى بدورة عملية تقييم الأداء، فعند وضع نظام تقييم أداء للموظفين يجب أن تحدد ما هي الأمور التي يجب تقييمها ومن هنا جاءت أهمية تحديد معايير لتقييم أداء الموظفين، ولقد عرف العواملة (١٩٩٠) معايير تقييم الأداء بأنها تلك القيم والسلوكيات التي توجه الأعمال التنظيمية والإدارية والفردية بحيث تقاس بناء عليها.

وأشار درة والصبغ (١٩٨٦) أن المعايير لها عناصر متنوعة:

أولاً: معايير تتعلق بسلوك الموظف.

ثانياً: معايير تتعلق بشخصية الموظف.

ثالثاً: معايير تتعلق بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرجو من الموظف إنجازها.

وتلك المعايير تختلف فيما بينها لصعوبة أو سهولة قياسها، ويعتبر نجاح أي نظام

تقييمي مرتبط بتحديد معايير تقييم الأداء.

ويعتبر الصحن وآخرون (٢٠٠٠) أن من غير الممكن للمديرين ملاحظة كل شيء في الخطط الموضوعية للشركة، لذلك تصبح الحاجة إلى تحديد معايير للأداء أمراً في غاية الأهمية، ينطوي عليها نقاط يتم اختيارها للدلالة على إنجاز الهدف المرجو تحقيقه بحيث يعتبر قياس الأداء عن طريقها يعطي إمكانية لقياس الأداء من قبل المديرين للموظفين، وقد ذكر درة

والصباغ (١٩٨٦) أمثلة كثيرة عن المعايير ومنها معرفة العمل، والقيادة، والمبادأة، والقدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على حل المشاكل وغيرها من الأمثلة.

أما حمائل (٢٠٠٠) فقد تطرق إلى وضع معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري مدارس ثانوية يمكن من خلالها تقييمهم ومعرفة مدى صلاحيتهم لمثل هذه الوظيفة، ومن هذه المعايير المؤهل العلمي، والنمط القيادي، واتخاذ القرار وإدارة الاتصال وغيرها الكثير من المعايير التي طورها حمائل (٢٠٠٠) للتغلب على مصاعب التعيين والمساعدة في اختيار المديرين ولإنجاح عملية تقييمهم في المستقبل وتقييم المديرين السابقين، ولقد استخلصت دراسة أفيري (Avery, 1991) مجموعة من المعايير التي ترتبط بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومنها الصفات الشخصية والمهنية التي يتمتع فيها الأعضاء وكيفية تطويرهم للمناهج، ومدى احترامهم للآخرين، كما أكدت الدراسة وجوب استعمال معايير مختلفة عند تقييم أعضاء الهيئة التدريسية.

إن معايير تقييم الأداء تتناول أموراً كثيرة منها ما يتعلق بأداء الموظف الحالي وأداء الواقع المرغوب فيه معاً أو يركز على أداء الموظف الحالي فقط، وقد يتناول الواقع المرغوب فيه على حدى، ويرى درة والصباغ (١٩٨٦) أن المعايير تتناول أداء الموظف الحالي وقدرته المستقبلية، حيث ينصب اهتمام الإدارة على الأداء الحالي للموظف في الوظائف التي لا تتطلب إلا إشراف من الغير، أما الوظائف الإشرافية فتركز على أداء الموظف الحالي وإمكانياته المستقبلية.

إن معايير الأداء تختلف باختلاف الأهداف المرجو تحقيقها في الشركة، فهناك هدف عام يوضع من قبل المستويات العليا، فالهدف العام ينقسم إلى أهداف جزئية وكل هدف من هذه الأهداف سواء أكانت عامة أو خاصة يجب أن يكون له معايير يمكن من خلاله تقييم الأداء. ويقول الصحن وآخرون (٢٠٠٠) إن معايير الأداء تختلف باختلاف المستويات الإدارية حيث أن للشركة هدفاً عاماً ولكل مستوى إداري هدف جزئي منشق عن الهدف العام يكون مرتبطاً بمعيار، ومن هنا يرى الصحن وآخرون (٢٠٠٠) أن للشركة معايير ولكل قسم إداري معايير وللموظفين أنفسهم معايير وكل هذه المعايير تنصب في نجاح عملية تقييم أداء الموظفين.

بناءً على ما سبق يتضح أن هناك أنواعاً وأشكالاً مختلفة من معايير تقييم الأداء والتي تكون مرتبطة بالهدف العام للشركة، وقد أيد الصحن وآخرون (٢٠٠٠) هذا الرأي بأن المعايير يمكن أن تكون على شكلين:

- الأول: معايير كمية: التي يكمّن قياسها بالعدد والنسب مثل وحدات الخدمة و ساعات العمل.
- الثاني: معايير غير كمية: التي لا يمكن قياسها في الأرقام مثل زيادة دافعيه العمال وغيرها.

ولقد خالف المصري (١٩٩٩) الصحن وآخرون (٢٠٠٠) في أنه قسّم معايير الأداء بحيث تكون مرتبطة بطبيعة الأمور المراد قياسها إلى قسمين وهما المعايير الكمية والمعايير غير الكمية.

ومن أجل التوصل إلى المعايير القياسية فلا بد من الاختيار ما بين المعايير ذات المصادر الخارجية وبين المعايير ذات المصادر الداخلية في الشركة، فلقد وضح المصري (١٩٩٩) بأنه عند الرجوع إلى مصادر خارج الشركة تكون وفق المجال الذي تعمل فيه الشركة، أما مصادر المعايير التي تؤخذ من داخل الشركة فتكون باستخدام الأساليب التالية:

- ١- استخدام المعايير التاريخية.
 - ٢- استخدام آراء الخبراء للاتفاق على نوع المعايير التي سوف تستخدم.
 - ٣- استخدام التقدير الإحصائي على الأهداف لتحديد المعايير الممكن استخدامها.
- سواء أكانت هناك طرق وأساليب لتحديد المعايير المناسبة يجب أن تتميز هذه المعايير بالمرونة ومن هنا يتبين مدى أهمية معرفة خصائص المعايير الفاعلة لتقييم الأداء.
- ولقد اتفق العوامل (١٩٩٠) مع درة والصبغ (١٩٨٦) في بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في معايير الأداء الفاعلة ومنها:

- ١- أن تكون المعايير موضوعية وحيادية.
 - ٢- أن تكون المعايير صادقة بحيث تقيس ما وضعت لقياسه.
 - ٣- أن تكون المعايير واقعية وعملية.
- وبينما اختلف كل من درة والصبغ (١٩٨٦) والعوامل (١٩٩٠) في أن درة والصبغ (١٩٨٦) ركزا على أن تكون المعايير متصلة بأهداف الشركة وتكون منصبة على الأمور الأساسية في الوظيفة أذنين بعين الاعتبار قدرات الموظف وإمكاناته، حيث إن العوامل (١٩٩٠) ركز على عمومية المعايير في إمكانية تطبيقها في الأوضاع المتشابهة وكذلك على استقرارها ومرونتها، ولقد أكد المصري (١٩٩٩) على ضرورة ملائمة الأمور الواجب قياسها للمعايير، وأكد على ضرورة وضوح الأهداف عند اختيار المعايير.

ومن هنا يرى الباحث مدى أهمية معايير تقييم الأداء، وما الصعوبات في اختيار تلك المعايير، وما الجوانب التي سوف تقيسها المعايير عند تقييم أداء الموظفين، فيجب على الباحثين أخذ الكثير من الأمور في عين الاعتبار ومنها أهداف تقييم الأداء وخصائصه ومراحله والمعايير القائمة عليه.

مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة خطوات ومراحل من أجل إكمال دورة عملية التقييم فقد اختلف الباحثون في عدد تلك المراحل وكيفية التعامل معها.

إن النظرية الأساسية في تقييم أداء الموظفين والخطوات المتبعة في هذه العملية وضحتها حسن (١٩٩٨) بأن مساهمة العمال في العملية الإنتاجية يعتبر مقياساً لاتخاذ قرارات بخصوص المكافآت أو الجزاءات للعمال وتعتبر أساساً في عملية التقييم، ومن ثم تغيرت مراحل التقييم وتطورت ليصبح مقياس المكافأة والجزاء مقدراً بمزايا وقدرات الموظف ومدى مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية، ومن هنا تطورت مراحل تقييم الأداء لتصبح أكثر فاعلية ومصداقية واستقراراً ولقد اتفق درة والصباغ (١٩٨٦) والمغربي (١٩٩٣) على أن تكون هناك أربع خطوات لعملية تقييم الأداء والتي تعرف بما يسمى بدورة حياة عملية التقييم:

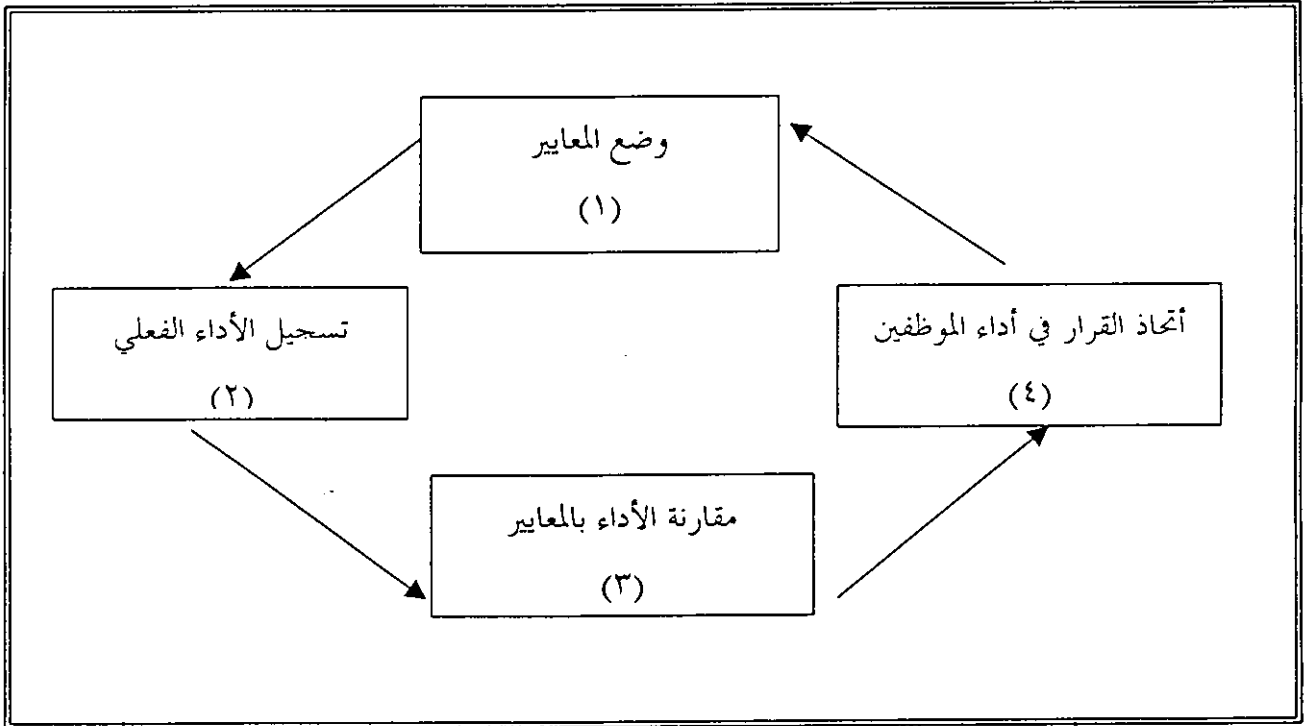
أولاً: وضع معايير لتقييم أداء الموظفين.

ثانياً: تسجيل أداء الموظفين الفعلي.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.

رابعاً: اتخاذ القرار بشأن الموظفين إما بالترقية أو الإقالة.

والشكل (١) يوضح دورة حياة تقييم أداء الموظفين:



الشكل (١)

دورة حياة تقييم أداء الموظفين

أما الصحن وآخرون (٢٠٠٠) فيحددوا عملية تقييم الأداء بثلاث خطوات: تبدأ باختيار معايير تقييم الأداء ومن ثم دمج ما بين قياس أداء الموظفين ومقارنته بالمعايير التي تم اختيارها في خطوة واحدة، بالإضافة إلى تصحيح الانحرافات غير المرغوب فيها لدى الموظف عند تقييمه، وقد وضع الصحن وآخرون (٢٠٠٠) كيفية اختيار معايير الأداء التي يجب أن تكون مرتبطة بالهدف العام، حيث أن تلك المعايير تختلف باختلاف المستويات الإدارية، وقد وضع كذلك أن عملية قياس الأداء تعتمد على كيفية اختيار معايير تقييم الأداء المنوي تنفيذه، أما بالنسبة لتصحيح الانحرافات والتي تعني إعطاء تغذية راجعة للموظفين عن أدائهم، فهناك انحرافات طبيعية قد لا تحتاج إلى علاج فوري أما الانحرافات غير الطبيعية فهي بحاجة إلى علاج مخطط وبشكل فوري، ولكن المصري (١٩٩٩) أضاف إلى عملية تقييم الأداء مرحلة تسبق اتخاذ القرار بتقييم أداء الموظفين وهي دراسة وتحليل أسباب تلك الانحرافات والأخطاء والتجاوزات في العمل، وقد قسم مراحل عملية تقييم أداء الموظفين إلى خمسة أقسام:

١. تحديد معايير قياسية: على أن تكون مرتبطة بأعمال الشركة وخطتها وطبيعة الأمور التي تقيسها.
٢. ملاحظة الأداء الفعلي وقياسه.
٣. مقارنة الأداء بالمعايير حيث أنه يتم الكشف على الانحرافات ونوعيتها ومقدارها ومداهها.
٤. دراسة وتحليل أسباب الانحرافات: وتعتبر هذه خطوة جديدة في خطوات عملية تقييم أداء الموظفين والتي تركز على تحليل الأسباب من وراء الانحراف ودراسة تلك الأسباب وعلاقتها مع بعضها البعض والحصول على السبب الرئيس في حدوث مثل هذه الانحرافات.
٥. وضع برنامج علاجي وتصحيحي يتم فيه ما يلي:
 - أ- وضع بدائل مختلفة.
 - ب- وضع معايير تحدد البديل الأفضل.
 - ج- اختيار البديل الأفضل بناء على تلك المعايير.
 - د- وضع برنامج لاستخدام البديل المتفق عليه.

ولقد وضع هارسون (Harrison,1988) ثلاث مراحل لعملية تقييم الأداء:

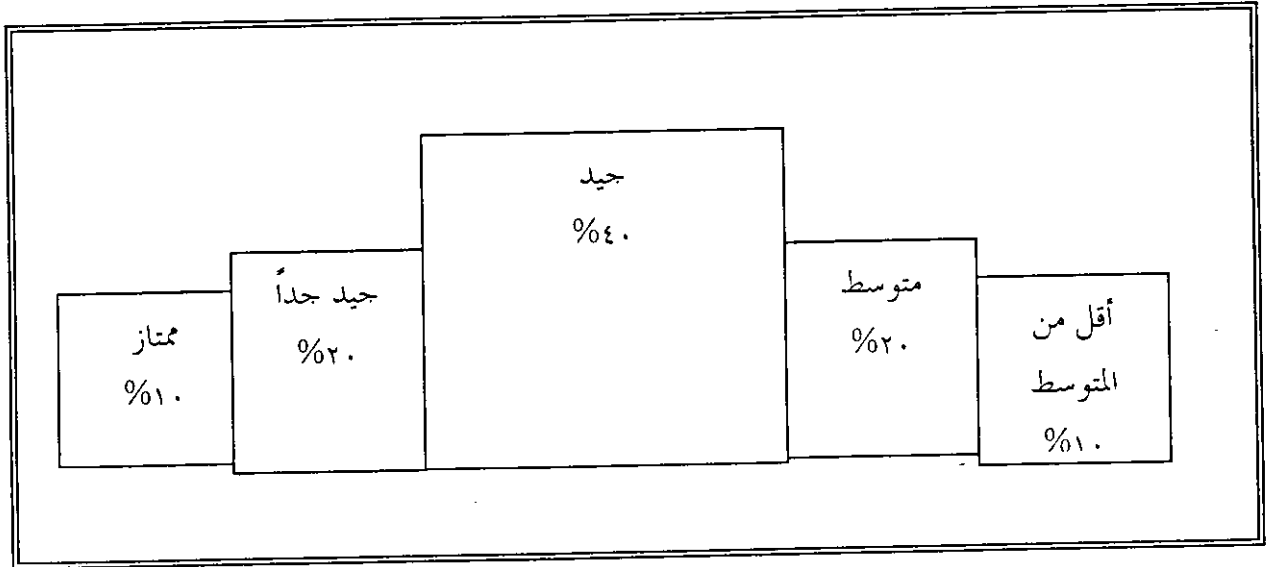
١. تحديد معايير مناسبة لعملية تقييم الأداء.
٢. عمل نماذج لإنجازات الموظفين.
٣. تحليل نتائج التقييم ومناقشتها.

وهناك الكثير من الباحثين الذين تطرقوا لمراحل عملية تقييم الأداء فهذا جلبرت (Gilbert.1987) تطرق لمراحل عملية تقييم الأداء التدريسي الجامعي حيث أنه وضع عملية تقييم الأداء بما يعرف بالحلزون التربوي الذي يبدأ بتحديد الأهداف التربوية ومن ثم التخطيط لتنفيذ التقويم وبعد ذلك يتم تنفيذ البرنامج التربوي حيث أن هذا البرنامج يخضع للتقييم بناء على الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.

طرق تقييم الأداء

لقد تعرف الباحثون على طرق متعددة بعد فشل الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء، فأشار الباقي (٢٠٠٠) إلى استخدام طرائق حديثة ومنها:

١- طريقة التوزيع الإجمالي: التي تعتبر واحدة من أساليب المقارنة بين الموظفين، فمن خلال هذه الطريقة يتم تقييم الموظفين بشكل نسبي حسب توزيع طبيعي يتم وضعه من قبل الإدارة والتي يكون فيه الرئيس مجبراً على تقييم موظفيه، حيث أن درة والصبح (١٩٨٦) ومخامرة (١٩٩٣) اتفقوا مع الباقي (٢٠٠٠) في هذا الرأي ويمكن توضيحه بالشكل (٢):



الشكل (٢)

طريقة التوزيع الإجمالي

ويوضح الشكل (٢) طريقة التوزيع الإجمالي التي تتطلب من القائم على عملية التقييم أن يقيم عدداً من الموظفين بناء على توزيع إجمالي يقيد المقيم وفقاً للمجموعات الموزعة على النحو التالي:

١. الموظفين ذوي الأداء الأقل من المتوسط = (١٠%) من الموظفين.

٢. الموظفين ذوي الأداء المتوسط = (٢٠%) من الموظفين.
٣. الموظفين ذوي الأداء الجيد = (٤٠%) من الموظفين.
٤. الموظفين ذوي الأداء الجيد جداً = (٢٠%) من الموظفين.
٥. الموظفين ذوي الأداء الممتاز = (١٠%) من الموظفين (درة والصباغ، ١٩٨٦).

٢- طريقة الأحداث اليومية للموظف: لقد اتفق المغربي (١٩٩٣) مع الباقي (٢٠٠٠) ودره والصباغ (١٩٨٦) في هذه الطريقة بأن يعتمد تقييم أداء الموظفين على السجل اليومي للموظف، والوقائع المرتبطة بسلوك الموظف وأدائه والتي حدثت في حياة الفرد العملية، وتقوم هذه الطريقة بوضع الصفات الواجب توفرها في سلوك الموظفين، يلحق ذلك قيام المدير المباشر بتسجيل الصفات التي قام بها الموظف وهذا يعطي القوة للرئيس المباشر على اتخاذ القرار المناسب بحق الموظف.

٣- طريقة التقييم المعتمدة على القدرة على إتقان المهام: في البداية يقوم المدير المباشر بمساعدة المرؤوسين بوضع الأهداف الواجب تحقيقها، يتبعه إشراف الرئيس المباشر على تنفيذ هذه الأهداف، ومن ثم يقوم المدير المباشر بالتأكد من تنفيذ الأهداف والذي يعطي الحق للمدير باتخاذ القرار المناسب في أداء موظفيه.

٤- القيام بأعمال التعديل والتصحيح في أداء الموظفين: ويتم ذلك من خلال تحليل نتائج التقييم واتخاذ القرار المناسب في أداء الموظف إما بالترقية أو بالاستغناء عن خدماته.

ولكن الباقي (٢٠٠٠) لم يتطرق إلى طريقة مقارنة الأفراد بشكل واضح، الذي ركز عليها كل من المغربي (١٩٩٣) ودره والصباغ (١٩٨٦) ومخامر (١٩٩٣) والتي تتضمن مقاييس الترتيب البسيط الذي يقوم المدير المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه على أساس الأداء العام دون تحديد معايير معينة في عملية تقييم الأداء، وتتضمن كذلك مقاييس المقارنة الثنائية أو طريقة الأزواج التي يتم فيه مقارنة بين موظف وموظف آخر في نفس القسم ويتم ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم.

فقد اعتبرت قرقس (٢٠٠٠) أن اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء الموظفين لا تقل أهمية عن عملية التقييم ذاتها، فهي إما أن تزيد من فعالية عملية التقييم أو تؤدي بعملية تقييم الأداء إلى الفشل. وأوضح المغربي (١٩٩٣) أن هناك طرقاً أخرى لتقييم الأداء ومنها ما هو مرتبط بقائمة معايير وما توفرها في أداء الفرد، ومنها ما هو مرتبطة بمقاييس تقليدية متدرجة تقيس أداء الفرد بتدرج من ضعيف إلى ممتاز. ويوجد طريقة أخرى أوضحها المغربي (١٩٩٣) وهي الطريقة المرتبطة بنظام الإدارة بالأهداف الذي يعتمد فيه على تحديد الهدف

العام والمساعدة في عملية تنفيذ الأهداف من قبل المدير المباشر لموظفيه، وفي نهاية الأمر يتم التحقق من دقة إنجاز الأهداف من خلال عملية تقييم الأداء.

لقد تطرق إرنست (Ernest,1985) إلى طرق تقييم الأداء وأكد عليه محافظة والسمرائي (١٩٩٦) الذين تطرقا إلى تقييم الأداء التدريسي الجامعي وقسماها إلى أربعة أقسام:

١- التقييم الذاتي: ويختص ذلك بتقييم الذات لدى معلمي الجامعات في مجال العمل الأكاديمي، ويترتب على نجاح هذا التقييم أن يتوفر في المعلم الجامعي درجة مناسبة من الوعي بالذات وعلى أن تتوافر فيه الرغبة والعزيمة لتطوير ذاته، وفي نفس الوقت يجب أن يكون المعلم على إطلاع بقدرات ومواهب الطلاب على أن ينوع في طرق تدريسه بزيادة اهتمامه بالتغذية الراجعة.

٢- تقييم الزملاء: أن يقيم الزملاء بعضهم البعض في مجال العمل الأكاديمي بشرط أن يكون الزميل المقيم مدرباً وغير متحيز وموثوقاً به.

٣- تقييم الطلاب لمعلميهم: وذلك عن طريق استخدام آراء الطلاب في تقييمهم لمعلميهم على أن تكون آراؤهم غير متحيزة ويكون عدد الطلاب كافياً بحيث يتم اختيارهم عشوائياً.

٤- استخدام الفيديو في عملية التقييم: أن يشاهد المعلم نفسه على شريط فيديو مسجل يبين فيه طريقة شرح المعلم للدرس بحيث يظهر فيه كيفية استخدام طرائق وأساليب في التدريس ومبيناً الأخطاء التي قد يقع فيها المعلم أثناء الدرس، ومن هنا يقيم المعلم نفسه بنفسه عن طريق معالجة الأخطاء وتحسين أدائه الفعلي.

مسؤولية تقييم الأداء

من الجهة المسؤولة عن تقييم أداء الموظفين؟ وعلى من تقع مسؤولية تصميم برنامج تقييم الأداء؟ وما المعايير الواجب توفرها في المقيمين؟ وما إيجابيات وسلبيات نماذج تقييم الأداء؟ وهل تحقق مثل هذه النماذج الأهداف الموضوعية لتقييم أداء الموظفين؟ إن تصميم نماذج لتقييم الأداء من مسؤولية إدارة القوى البشرية، أما تنفيذه فتقع مسؤوليته على أكثر من جهة وجانب.

تقول قرش (٢٠٠٠) بأن اختيار الجهة المخولة بعملية تقييم الأداء لها الأهمية التي تماثلة أهمية عملية تقييم الأداء، وأن المقيم هو الأساس في عملية التقييم وهو الشخص الذي يكون على إطلاع دائم بسلوك وأداء الموظف المنوي تقييمه، ويقول مخامرة (١٩٩٣) أن مسؤولية تقييم الأداء تقع على المدير المباشر للموظف الذي يكون على دراية تامة بقدرات الموظف وإمكانياته، بينما اعتبر درة والصباح (١٩٨٦) مسؤولية المدير المباشر في تقييم أداء

الموظفين في الشركات هو أسلوب تقليدي مستخدم في الدول النامية، ولكن الباقي (٢٠٠٠) أثنى بمسؤولية المدير المباشر في تقييم أداء موظفيه وذلك لعدة أمور ومنها، أن المدير المباشر أقدر على تقييم موظفيه على أساس متين، حيث أن المدير المباشر هو الذي يحدد الأهداف ويوزع المسؤوليات ويشرف على الإجراءات ويراقب التنفيذ ومن ثم يقيم الموظفين على أدائهم، وعلى المدير المباشر بعد ذلك أن يطلع المدير ذا المستوى الإداري الأعلى منه على نتائج التقييم لفحص النتائج.

ولقد أكد مخامره (١٩٩٣) والباقي (٢٠٠٠) بأن تدخل المستويات العليا في تقييم المدير المباشر لموظفيه يزيد من إمكانية الارتباك في عملية تقييم الأداء وتعد الإجراءات في التقييم. ويلخص حسن (١٩٩٨) مسؤولية تقييم الأداء في أن يقوم الرئيس بكتابة تقارير عن أداء الموظف اليومي، وأوضح مخامره (١٩٩٣) في دراسته أن إدارة شؤون الموظفين في الشركات الأردنية لا تستخدم التقييم الذاتي أو تقييم الزملاء، ولقد نقدت دراسة سننرا (Centra,1982) استخدام التقييم الذاتي وتقييم الزملاء في عملية تقييم الأداء التدريسي الجامعي. في حين أن محافظة والسمرائي (١٩٩٦) ودرة والصبغ (١٩٨٦) ومخامرة (١٩٩٣) أثنوا على استخدام التقييم الذاتي وتقييم الزملاء في تحمل مسؤولية تقييم أداء الموظفين، ولكن درة والصبغ (١٩٨٦) أشار إلى وجود جهات كثيرة تقع على عاتقها مسؤولية تقييم الأداء ومنها:

١. تقييم لجنة من المشرفين: أن تقوم بوضع تقارير عن أداء الموظفين بشرط أن يكون أعضاء اللجنة على دراية واضحة بقدرات الموظفين وإمكانياتهم، ويمتاز هذا البرنامج بعدم التحيز من قبل أعضاء اللجنة، ولقد أكد الباقي (٢٠٠٠) على وجوب مشاركة المدير المباشر في هذه اللجنة لمعرفة بأداء الموظف وإمكانياته.

٢. آراء المقيمين الخارجيين: يمتاز هذا التقييم بالموضوعية وعدم التحيز للموظفين.

٣. التقييم الذاتي: تكون المسؤولية في هذا التقييم على الموظف نفسه على أن يكون واعياً ومتوفراً لديه العزيمة، ولقد أكد درة والصبغ (١٩٨٦) أن هذا البرنامج يستخدم لإغراض التطوير وليس لاتخاذ قرار بأداء موظف، وبالعكس من ذلك لقد أكد محافظة والسمرائي (١٩٩٦) على أهمية التقييم الذاتي الذي يعتبر أساساً في عملية تقييم الأداء التدريسي الجامعي، وقد بين مخامرة (١٩٩٣) أن في السنوات الأخيرة كان هناك إقبال لاستخدام التقييم الذاتي للموظفين، وقد أثنى إرنست (Ernest,1985) ونصار (١٩٩٢) على استخدام التقييم الذاتي.

٤. تقييم الزملاء: أكد محافظة والسمرائي (١٩٩٦) على استخدام هذا التقييم باعتباره أساساً في عملية تقييم الأداء التدريسي الجامعي، وعلى أن يكون الزميل المقيم ذا خبرة

كافية وتدريب جيد وموثقاً به. وقد ذكر درة والصباغ (١٩٨٦) بأن هناك مساوئ لذلك التقييم في شركة يعتمد فيها الموظفين على التنافس بين الزملاء فتصبح الثقة غير موجودة بينهم.

٥. تقييم الموظفين لمديريهم: يقول درة والصباغ (١٩٨٦) إن من سلبيات هذا التقييم أنه في بعض الأحيان يكون فيه التحيز للمديرين الذين يتميزون بصفات جذابة تدفع الموظفين لاتباعه وهذا بدوره يجعل من تقييمهم متحيزاً لمديريهم. ومن هنا يرى الباحث أن على الإدارة الناجحة أن تستخدم عدة برامج لتقييم أداء الموظفين لاستثمار الإيجابيات من هذه البرامج لتصبح عملية تقييم الأداء فاعلة.

فترة تقييم أداء الموظفين

إن عملية تقييم أداء الموظفين تحتاج إلى فترة زمنية تساعد إدارة القوى البشرية من اتخاذ القرارات الإدارية بشأن الموظفين إما بالترقية أو الفصل أو التعيين أو غيرها من الأمور.

يقول درة والصباغ (١٩٨٦) بأن على إدارة شؤون الموظفين أن تجيب على السؤال الرئيس التالي: متى يتم تقييم أداء الموظفين؟ فلقد أكد الباقي (٢٠٠٠) على وجوب تحديد الوقت المناسب لعملية تقييم الأداء التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب بشأن أداء الموظفين، أما ماهر (١٩٩٩) فقد وصف الإدارة الناجحة صاحبة عملية تقييم الأداء الفاعلة التي تجيب على سؤالين رئيسيين هما كم عدد المرات التي يتم فيها التقييم سنوياً ومتى يتم؟

فمن وجهة نظر مخامرة (١٩٩٣) فإن موعد أداء الموظفين يكون على حسب فلسفة الشركة والفائدة المرجوة منه وما هي تكاليفه. أما الباقي (٢٠٠٠) فقد ذكر بأن موعد التقييم يتوقف على طبيعة الأعمال والمهام والوظائف التي يقوم بها الموظفون. أما درة والصباغ (١٩٨٦) فقد ربط فترة التقييم بثلاث ركائز أساسية وهي:

أولاً: إن عملية تقييم الأداء مرتبطة بموضوع التقييم: فإذا كان بشكل رسمي يلزمه برامج ونماذج خاصة بالشركة تعبئ من قبل المدير المباشر للموظف، أما في حالة أن يكون موضوع التقييم بشكل غير رسمي فهذا يتم بشكل مستمر فائدته تكمن في إعطاء الموظف تغذية راجعة، حيث أن هذه الحالة تكون بمثابة أساس لعملية التقييم الرسمية.

ثانياً: يتعلق بموعد تقييم الأداء: يقول درة والصباغ (١٩٨٦) بأن ثمة شركات تقوم بعملية تقييم الأداء بعد انتهاء فترة عام، ويقول مخامرة (١٩٩٣) إن دلائل الدراسات تشير بأن أغلبية الشركات تستخدم تقييم الأداء السنوي أي مرة واحدة في السنة. ولكن الباقي (٢٠٠٠) وماهر

(١٩٩٩) خالفاً ذلك الرأي الذي يحبذ استخدام التقييم السنوي وذلك لأن عملية تقييم الأداء قد تكون غير موضوعية ولا تركز على سجلات وحقائق عن الموظف، ومن هنا يرى الباقي (٢٠٠٠) وماهر (١٩٩٩) إمكانية تحديد تقييم الأداء بأكثر من مرة في السنة بأن تكون كل سنة أشهر أو كل ثلاثة أشهر، أما في حالة الموظف الجديد فيجب تقييمه خلال فترة الثلاث أشهر التجربة وفي نهايتها، بحيث يكتب المدير المباشر عن الموظف أكثر من تقرير على مدار السنة، ويقول درة والصباغ (١٩٨٦) أن تقييم أداء الموظفين في الدوائر الحكومية يتم في نهاية العام الميلادي، ويوضح بأن الاتجاه الحديث في تقييم الأداء يركز على أن يتم في نهاية مهمة ما، وعند استخدام نظام الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء فإن المدير المباشر وموظفيه يتفقوا على تقييم الأداء عند انتهاء الهدف الموضوع من قبلهم.

ثالثاً: يتعلق بعدد مرات تقييم الأداء: يذكر درة والصباغ (١٩٨٦) بأن هناك دراسة أجريت في الولايات المتحدة توصلت إلى أن (٧٤%) من الموظفين و (٥٨%) من العمال يتم تقييمهم مرة واحدة بالسنة، وأن (٢٥%) من الموظفين و (٣٠%) من العمال يقيمون كل سنة أشهر، ولقد ذكرت قرقرش (٢٠٠٠) أن عملية تقييم أداء مديري المدارس لدى وزارة التربية والتعليم في فلسطين تتم مرة كل سنة وقد يمر أكثر من سنة دون أن يتم تقييم المديرين وهذا يشمل تقييم المعلمين أيضاً.

ومن هنا يرى الباحث أن فترة تقييم الأداء يمكن أن تكون سنوياً بحيث أن تكون عبارة عن محصلة لتقييم مستمر طوال السنة من خلال تسجيل المدير المباشر ملاحظاته خلال العام عن أداء موظفيه لخفض كلفة التقييم وللحصول على عملية تقييمية فعالة، أما بالنسبة للموظف خلال فترة التجريب فيفضل الباحث أن يتم تقييمه عدة مرات في السنة وخلال فترة التجربة وعند انتهائها.

الصعوبات والمشاكل في عملية تقييم أداء الموظفين

إن هناك مشاكل ومعوقات قد تحدث لعملية تقييم الأداء التي تؤدي في بعض الأحيان إلى فشل برامج تقييم الأداء الذي يؤدي بدوره إلى فشل الإدارة القائمة عليه، وهذا يترتب على مدى وعي إدارة القوى البشرية والتي تستطيع أن تتفادى تلك الصعوبات بعد دراستها وفهمها واستيعابها، ومن هنا يجب على إدارة القوى البشرية أن تعي مشاكل تقييم الأداء والتي كانت في صلب اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، فلقد ذكر حسين (١٩٩٧) أن إحدى الهيئات في الولايات الأمريكية عزت الصعوبات والمشاكل التي تعرضت لها في نظام تقييم الأداء إلى:

١. غلبة النظرة الشخصية للمقيّم في تقييمه للموظفين، بحيث تطغى عليه نظرتة الخاصة بدلا من نظرة إدارة شؤون الموظفين التابعة لها.

٢. عدم اهتمام المديرين بإعداد التقارير عن أداء الموظفين.
٣. الانطباع الشخصي للمقيّم أثناء تقييمه لموظفيه لاعتماده أثناء التقييم على صفة محببة في الموظف تطغى على بقية الصفات غير الجيدة، أو أن تكون بين المقوم والمقيّم علاقة صداقة أو قرابة التي بدورها تؤدي إلى عدم موضوعية التقييم.
٤. المغالاة أو التساهل في تقييم أداء الموظفين وذلك لإرضائهم ولعدم معاداتهم.

إن فشل برامج تقييم أداء الموظفين في الشركات يعود للصعوبات التالية :

١. التعميم: فلقد ذكر الباقي (٢٠٠٠) وأيده مخامرة (١٩٩٣) وأنتى ماهر (١٩٩٩) على رأيهم بأن التعميم في تقييم أداء الموظفين والتي تعتبر مشكلة لها علاقة بالمقيمين أنفسهم حيث يطغى عليهم صفة واحدة ممتازة في أداء الموظفين على بقية الصفات الموجودة في أداء الموظفين أثناء عملية تقييم الأداء وهذا يعني عدم موضوعية نظام التقييم.

٢. التشدد والتساهل والوسطية من قبل المقيمين أثناء عملية التقييم: لقد اتفق كل من الباقي (٢٠٠٠) وماهر (١٩٩٩) والمغربي (١٩٩٣) في أن بعض المديرين يسعون إلى إعطاء تقديرات مرتفعة للموظفين سواء أكانوا ذوي أداء جيد أم لا والذي يعني بأنهم يرغبون بعدم إلغاء الترقيات عن الموظفين ولا يرغبون بأن يتسببوا بفصلهم عن أعمالهم، ولكن بعض المديرين يتشددون في تقييم الموظفين من أجل إثبات شخصيتهم أمام الموظفين، وقد ذكر حسين (١٩٩٧) بأن هناك ميولاً من قبل المديرين لإعطاء تقديرات متوسطة الذي يجعل من عملية تقييم الأداء عملية غير موضوعية لا يستطيع فيها المقيّم الحكم على أداء الموظفين بموضوعية.

٣. التحيز الشخصي للمقيّم: أعتبر كل من الباقي (٢٠٠٠) وماهر (١٩٩٩) وحسين (١٩٩٧) والمغربي (١٩٩٣) ومخامرة (١٩٩٣) أن العلاقة الشخصية بين المقيّم والمقيّم لها دور كبير في خلق الصعوبات في تقييم أداء الموظفين، فمثلاً قد يكون تحيز من جهة القرابة بين المقيّم والمقيّم، أو يكون تحيز لجنس المقيّم أو التحيز للمقيّم ذي الصفات المشابهة لإحدى أقارب المقيّم، وتقول قرقرش (٢٠٠٠) بأن عملية تقييم الأداء قد تكون غير موضوعية في بعض الأحيان طبقاً للإنطباعات الشخصية للمديرين.

٤. عدم وضوح أو فهم معايير التقييم من قبل المقيّم: إن سبب نجاح أي نظام لتقييم الأداء مبنياً على كيفية تصميمها لمعايير تقييم الأداء وما هي الجوانب التي يقيسها وهل المعايير معدة بشكل واضح ومفهوم أم لا؟

فلقد ذكر ماهر (١٩٩٩) والمغربي (١٩٩٣) أن هناك بعض المقيمين لا يفهمون بشكل جيد المعايير التي تخولهم بتقييم الأداء بشكل فعال، ولقد ذكر محافظة والسمرائي (١٩٩٦) لدى وضعها أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي بأن المعلمين يرفضون عملية تقييم الأداء لأنها من وجهة نظرهم تحد من الحرية الأكاديمية، وأنها تركز على التحيز والعلاقات الشخصية ولا تحقق الهدف الموضوعة لأجله.

ولقد ذكر ماهر (١٩٩٩) أن أسباب فشل نظام تقييم الأداء في مصر تعود إلى:

١. عدم الدقة في وضع المعايير.
٢. التساهل في عملية التقييم.
٣. سوء تصميم برنامج تقييم الأداء.
٤. عدم اكتراث المقيمين في دقة اتخاذ القرارات بشأن الموظفين.
٥. التحيز الشخصي للمقيمين.

ومن هنا يرى الباحث أن صعوبات تقييم الأداء تنشأ بصورة أساسية من المقيمين أنفسهم أو النظام نفسه أو خلال تنفيذ عملية تقييم الأداء، فقد يتحيز المقيم للموظف بإعطائه تقديرات عالية لنوع جنسه مثلاً أو لوجود قرابة متصلة به، أو أن يكون الخلل في النظام نفسه بعدم المقدرة على تحديد معايير واضحة يتم من خلالها تحديد الجوانب الواجب قياسها في أداء الموظف، أما إذا كانت المشاكل في عملية تقييم الأداء من خلال تنفيذ التقييم، فتعزى في بعض الأحيان إلى عدم متابعة عملية التقييم، وبالتالي على إدارة القوى البشرية عند تصميمها أي نظام تقييم أداء أن تؤخذ هذه الصعوبات على محمل الجد لكي تتفادها قبل وأثناء وبعد عملية تقييم أداء الموظفين.

فلقد وضع الكثير من الباحثين توجيهات لإدارة شؤون الموظفين تساعدهم بإزالة الصعوبات والمشاكل التي من الممكن أن يقع فيها المقيمون في عملية تقييم الأداء، فلقد وضع ماهر (١٩٩٩) وسائل واعتبارات يجب الاهتمام بها في عملية تقييم الموظفين وهي:

١. وجود معايير واضحة وموضوعية للوظائف المختلفة: ولقد أكد الباقي (٢٠٠٠) ونصار (١٩٩٢) على وجوب استخدام معايير مستنده على نوعية الوظائف الموجودة في الشركة.
٢. تحديد الأهداف المرجو تحقيقها من عملية التقييم بشرط أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة: لقد أكد إرنست (Ernest, 1985) على أهمية وضوح الهدف من عملية تقييم الأداء وقبوله من قبل القائمين على عملية التقييم، ولقد أيد درة والصباغ (١٩٨٦) وماهر (١٩٩٩) ومورفي وآخرون (Murphy & Peterson, 1985) بأنه ينبغي أن يتم تحديد أهداف تقييم الأداء بشكل واضح ومنطقي، ولقد ذكر حسين (١٩٩٧) وقرقش

- (٢٠٠٠) بأن الهدف من عملية تقييم الأداء إما أن تكون لغرض الجزاءات أو المكافآت للموظفين.
٣. تحديد أوزان المعايير: لقد وضّح حسن (١٩٩٨) أن وزن المعايير مرتبط بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها الموظف ونوعها.
٤. استخدام أكثر من برنامج في عملية تقييم الأداء: فعلى المقيّم كما ذكر الباقي (٢٠٠٠) وحسين (١٩٩٧) ودرّة والصبّاغ (١٩٨٦) وإرنست (Ernest,1985) استخدام أكثر من طريقة وأكثر من طرف في عملية تقييم الأداء.
٥. تدريب المقيمين: لقد ركز على هذه الوسيلة أكثر من باحث ومنهم درّة والصبّاغ (١٩٨٦) الذي ذكر بأن إدارة القوى البشرية مسؤولة عن تدريب المديرين المباشرين المسؤولين عن تقييم أداء الموظفين بناءً على الطرق الحديثة المتبعة في عملية التقييم.
٦. المراجعة الدائمة لأنظمة تقييم الأداء: إن درّة والصبّاغ (١٩٨٦) وماهر (١٩٩٩) ركزا على ضرورة متابعة برامج تقييم الأداء للتأكد من سير عملية التقييم وللتغلب على الصعوبات التي قد تحدث خلال عملية التقييم.
٧. علانية التقييم: يجب على إدارة القوى البشرية المتمثلة بالمقيمين إبلاغ الموظفين بنتائج تقييمهم والتي تكون بمثابة تغذية راجعة لديهم.
- ومن هنا يرى الباحث أن أي نظام لتقييم أداء الموظفين يجب أن يكون مرتبطاً بأهداف ذلك التقييم وأن تكون أهدافه واضحة مرتبطة بمعايير محددة ومرتبطة بحاجات الموظف وبالأعمال الموكلة إليه، ويجب أن يشتمل نظام تقييم الأداء أكثر من طرف وطريقة وأن يستخدم نظام تقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التي في الغالب تكون إما بإعطاء الحوافز للموظفين أو فرض الجزاءات عليهم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على دراسات تتعلق بموضوع هذه الدراسة باللغة العربية وباللغة الأجنبية كما يلي:

الدراسات العربية

دراسة العواملة (١٩٩٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تقييم أداء الشركات العامة الصناعية في الأردن، في حين أنه تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة لجمع المعلومات كما استخدمت المقابلات والوثائق الرسمية كوسيلة لجمع المعلومات.

- وبينت الدراسة عدم وجود نظام تقييمي واضح ومفهوم ومناسب لقياس أداء المؤسسات، وأن هناك أساليب عدة تستخدم في عملية تقييم أداء المؤسسات.
- وأوصت هذه الدراسة بتصميم نظام تقييمي مرتبط بمعايير مناسبة تتلاءم مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية ومرتبطة كذلك بأنظمة الرقابة والحوافز.

دراسة فريحات (١٩٩٢)

لقد قام الباحث بدراسة واقع تقييم المهارات الفنية والإدارية للمشرفين الإداريين من محافظة اربد في الأردن، ولقد قام أيضاً بدراسة الواقع الحالي لتقييم تلك المهارات من خلال دراسته متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وأثرها على واقع التقييم.

- ولقد تطرقت الدراسة لمعرفة ما الحاجات الفنية والإدارية التي يحتاج لها المشرف التربوي لإنجاز أعماله بالطريقة المناسبة.

ولقد بينت الدراسة من خلال دراسة الواقع الحالي لتقييم المهارات الفنية والإدارية أن هناك (٢٠) مهارة وكفاية فنية وإدارية بحاجة إليها المشرف الإداري للقيام بإنجاز الأهداف الموكلة إليه.

- ولقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في واقع تقييم المشرفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة مخامرة (١٩٩٣)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على برامج تقييم أداء الموظفين في الشركات الأردنية، وبينت الدراسة بعد تصميم إستبانة لتقييم أداء الموظفين والتي وزعت على الشركات الأردنية بأن (٧٩%) من الشركات تستخدم برامج لتقييم الأداء مصممة من قبل

إدارة شؤون الموظفين، وأن اعتمادها على استشارة خبراء خارجيين مختصين في تصميم برامج لتقييم الأداء هي قليلة جداً.

- وتوصلت هذه الدراسة بأن المؤسسات المالية والتي تضم البنوك هي من أكثر المؤسسات التي تهتم في تحسين وتطوير برامج لتقييم الموظفين.

- وبينت الدراسة أن أغلبية الشركات الأردنية تستخدم المقاييس المتدرجة عند تصميمها أنظمة لتقييم الأداء، وأن ثلث الشركات الأردنية اعتمدت في تصميمها برامج لتقييم الأداء على أسس علمية، وأن معظم الشركات تعتمد على برنامج واحد عند تقييمها لأداء موظفيها، وبينت أيضاً أن عملية تقييم أداء الموظفين تحدث مرة واحدة في السنة.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولية التقييم تكون على عاتق المدير المباشر ومديره الأعلى.

- وبينت الدراسة عدم استخدام التقييم الذاتي وتقييم الزملاء في برامج تقييم أداء الموظفين للشركات الأردنية.

حيث دلت نتائج هذه الدراسة أن (٢٢%) من الشركات الأردنية تلجأ إلى إعلام الموظف بنتائج تقييمه، وأن معظم الشركات تستخدم برامج تقييم الأداء للعمليات الإدارية أكثر من استخدامها للأهداف التطويرية.

دراسة محافظة والسمرائي (١٩٩٦)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب والأدوات التي تساعد في عملية تقييم الأداء التدريسي الجامعي من خلال السعي وراء معرفة الأساليب العلمية والمناسبة في عملية تقييم الأداء لكي يتم استنباط واستنتاج أساليب جديدة، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء التدريسي الجامعي تعتمد على برامج التقييم التي منها:

١. التقييم الذاتي.

٢. تقييم الزملاء.

٣. تقييم الرؤساء الأكاديميين للمدرس.

٤. تقييم الطلبة للمدرسين.

اقترحت الدراسة عشرة أنظمة ونماذج لتقييم الأداء التدريسي الجامعي، ولقد أوصت

الدراسة بأن يتضمن عملية التقييم معايير واضحة ومناسبة.

دراسة عامر (١٩٩٦)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراه المديرون والمديرات.

لقد قامت الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية منها:

• ما واقع الممارسات الإدارية الفضلى لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية؟

• ما أثر متغير مستوى المؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية في المهام الإدارية لمركز مدير المدرسة الثانوية؟

طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) مديراً ومديرة بنسبة (١٨%) من المجتمع الأصلي الذي بلغ (٢٢٦) فرداً. وأوصت الدراسة على الاستمرار في تحسين العمليات الإدارية من مديري المدارس والقيام بدراسات مماثلة عن مدير المدرسة.

دراسة طبعوني (١٩٩٧)

أشارت هذه الدراسة إلى أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ومديراتها وفق مقياس بيفنر (Pffinnar) للنمط القيادي، ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية من أجل الوصول إلى أكثر الأنماط القيادية قدرة على تحقيق مستوى عالٍ من المشاركة في اتخاذ القرارات للمعلمين، وبحثت الدراسة في أثر المتغيرات الديمغرافية على عينة الدراسة من المديرين والمعلمين.

وحدثت هذه الدراسة على أهمية استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة والتركيز في برامج التدريب والتأهيل للمديرين على هذا النمط الذي يتميز بالإهتمام المتوازن بين العمل والعلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين وإجراء دراسات وبحوث ميدانية لمعرفة علاقة نمط القيادة لدى مدير المدرسة.

دراسة سباعنة (١٩٩٩)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة والإعتداد بالنفس عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها والتعرف إلى النمط القيادي السائد عندهم والتعرف إلى دور كل من متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والجنس على الثقة بالنفس، والتعرف إلى العلاقة بين الثقة بالنفس والنمط القيادي لديهم.

أجريت الدراسة على الفئات المستهدفة المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال فلسطين.

أوصت هذه الدراسة بإجراء دورات تدريبية لمديري المدارس ومديراتها لزيادة قدرتهم على ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية، وتشجيع البحوث التي تجيب على تساؤلات مختلفة تقدم إثراء للقائمين على العملية التعليمية.

دراسة علاونة (١٩٩٩)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات موظفي البنوك في الضفة الغربية نحو أنظمة الترقية في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والراتب، والحالة الاجتماعية، والخدمة البنكية، وجاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال التالي: ما اتجاهات موظفي البنوك في الضفة الغربية نحو أنظمة الترقية المتبعة؟

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من (٥٢) فقرة لقياس اتجاهات موظفي البنوك في الضفة الغربية، وطبقة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في بنوك الضفة الغربية مكونة من (٥١٠) موظفاً، منهم (٣٤٣) موظف و(١٦٧) موظفة.

وأيدت الدراسة بحث الأسباب الكامنة وراء قلة رغبة موظفي البنوك في الضفة الغربية في وجود نظام موحد للترقية في البنوك، إضافة إلى قلة رغبتهم في وجود رقابة على موضوعي الترقية والرواتب في البنوك العاملة في فلسطين.

دراسة حمائل (٢٠٠٠)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، من أجل المساهمة في النهوض بالعملية التربوية الفلسطينية من مختلف جوانبها، ومن أهم المعايير ما يلي:

١. طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

٢. المؤهلات العلمية والتربوية.

٣. الخبرة العلمية الناجحة.

وهدفت هذه الدراسة كذلك إلى المساهمة في التقييم الموضوعي لعمل مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء معايير تتصل بجميع مجالات العمل.

أجابت الدراسة عن السؤال الرئيس التالي: ما مستوى درجة المعايير التربوية المقترحة ومدى فاعليتها في اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعا لعدة مجالات؟ ومن هذه المجالات: طريقة الاختيار، المؤهلات العلمية والتربوية.

الدراسات الأجنبية

دراسة ليليكوست (Lilyquist, 1986)

الهدف من هذه الدراسة تحديد الدرجة التي يمكن عندها حدوث عملية التقييم في مجالس التربية لمديري المدارس الثانوية في ولاية (Wisconsin)، وتحديد ما هي مصادر المعلومات التي استخدمت؟ ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة بأن عملية تقييم مجالس التربية لمديري المدارس الثانوية تتم بشكل عشوائي وتعتمد على الحظ ولا تعتمد على أسس علمية.

- وأوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بالمقاييس الموضوعية لعملية التقييم من أجل تحسينها.

- وأشارت الدراسة إلى زيادة التركيز على عملية التقييم ومعرفة مدى أهميتها.

دراسة بلاكيرن وزملاؤه (Blackburn & et al., 1986)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وما هي العوامل التي قد تؤثر في هذا الأداء ومنها العمر، والإدارة... وغيرها، ولقد ركزت الدراسة على استخدام النظرة الشاملة للأداء في عملية التقييم، حيث أوصت الدراسة بالالتزام بخصائص التقييم الجيد التي يجب أن يتوفر فيها وضوح الأهداف وأن يكون فيه التقييم غير متحيز وموضوعي وبعيداً عن المغالاة.

دراسة لودرز (Luders, 1987)

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار معايير لعملية تقييم أداء المشرفين التربويين على المدارس الحكومية، ولقد قام الباحث بوضع (٨٧) معياراً مبنية على حاجات المهنة وأولوياتها، وتم توزيع هذه الإستبانة على (٤٥١) مشرفاً تربوياً على (٣٠) مدرسة في أربع مقاطعات أمريكية، وتوصلت هذه الدراسة إلى اختيار المعيار الأنسب لعملية تقييم الأداء والذي تم تحديده بمعيار المهارة المهنية للمشرف التربوي.

دراسة فيفيرستون (Feverston, 1989)

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الأمريكية. وقامت هذه الدراسة بمقارنة مدى الإستجابة لنموذج تقييم الأداء المقترح بين كليات المجتمع التقليدية التي يتم إدارتها من قبل معلمين متوسطين وبين كليات المجتمع التي يتم إدارتها من قبل معلمين متميزين.

- وتوصلت هذه الدراسة بعدما طورت إستبانة تحتوي على (٢٢٩) متغير لتقييم الأداء والتي وزعت على الكليات، إلى فاعلية إستجابات الكليات المدارة من قبل معلمين متميزين لنموذج تقييم الأداء المقترح من الكليات التي تدار من قبل معلمين متوسطين.

دراسة افيري (Avery,1991)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعايير والطرق المستخدمة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالنظام الجزئي.

- استخدمت الدراسة تقنية (دلفاي) في جمع المعلومات عن طريق طرح الأسئلة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية مجتمع فرجينيا عن طريقة حكمهم على ما هي فائدة استعمال معايير مختلفة في عملية تقييم الأداء، وعن مدى تقبل الإجراءات الحالية لعملية تقييم الأداء.

- وتوصلت هذه الدراسة إلى التعرف على أن رؤساء الأقسام الأكاديميين يحكمون على أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال معتقداتهم الشخصية وانطباعاتهم دون الارتكاز على أسس ومعايير علمية في عملية تقييم الأداء.

- وأوصت هذه الدراسة باستخدام معايير مختلفة في عملية تقييم الأداء ومنها احترام الرأي الآخر، والسمات الشخصية لعضو هيئة التدريس، وتحديد المناهج، والأداء المهني.

دراسة سيتل (Settle,1993)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظرة مديري المدارس الثانوية والمشرفين الإداريين في ولاية إلينوي (Illinois) في درجة أهمية معايير تقييم أداء مديري المدارس الثانوية وما مدى ملائمة المعايير المقترحة في تقييم أداء المديرين، ولقد بلغ عدد المدارس التي تم توزيع الاستبانة فيها على كل مشرف إداري ومدير بحدود (١٥٠) مدرسة.

- ولقد توصلت الدراسة إلى اتفاق ما بين المشرفين الإداريين والمديرين على المعايير المناسبة لعملية تقييم أدائهم ومنها:

١-الصفات الإدارية.

٢-المميزات الشخصية.

٣-الجو العام في العمل.

٤-المتابعة.

دراسة بلاك (Black, 1995)

استهدفت هذه الدراسة مقارنة بين الواقع الحالي لتقييم مديري المدارس الثانوية في مقاطعة إلينوي (Illinois) وبين الواقع المرغوب فيه (الأمثل) لتقييم مديري المدارس الثانوية كما تحددها المقاطعة عند وضع معايير تقييم أداء الموظفين.

- ولقد اهتمت الدراسة بالتعرف على أهداف الواقع الحالي لعملية تقييم الأداء ومعاييرهِ والأدوات المستخدمة فيه والجهة التي تقع وراء عملية تقييم الأداء.
- واهتمت كذلك بمقارنة برامج تقييم الأداء الحالية مع معايير تقييم الموظفين المناسبة.
- ولقد أوصت الدراسة بعد توزيع استبانة على مدارس المقاطعة والتي يبلغ عددها (١٠٨) مدرسة، بضرورة مراجعة ومتابعة تقييم أداء الموظفين في المقاطعة من أجل اختيار المعايير المناسبة لهذه العملية.

دراسة جونسون (Johnson, 1996)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التقييم بناءً على وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين الإداريين في ولاية أريزونا الأمريكية (Arizona)، ولقد بينت الدراسة أن المشرفين الإداريين ينظرون إلى عملية التقييم بأنها أداة لقياس الأداء المهني، أما المديرون فيستخدمون عملية التقييم كوسيلة محاسبة.

دراسة سريمونسيا وروستي و سيازى و سميروني (Cremonesi, Rosti, Serazzi, Smirni, 1999)

طبقت هذه الدراسة العلمية التي تعنى بتقييم أداء الموظفين على المؤسسات المتشابهة والتي تحمل خصائص متماثلة والتي تعمل ضمن نمط إداري متشابه، حيث ركز الباحثون في هذه الدراسة على عدة خصائص أدائية عند تقييم أداء الموظفين في تلك المؤسسات المتشابهة وتطبيقها على الموظفين والاتصال الداخلي للمؤسسة ومدخلات المؤسسة ومخرجاتها والعمليات الإنتاجية، وأثبت الباحثون أهمية تقييم الأداء للعاملين بحيث تكون مبنية على أسس علمية من حيث تطابق طرق أنظمة التقييم والتنبؤ بتقييم الأداء وتصميم نظام مستقبلي للمؤسسة.

دراسة فيليبس (Phillips, 1999)

أظهرت هذه الدراسة عدم صلاحية نظام تقييم الأداء التقليدي الموضوع لتقييم أداء موظفي قسم المحاسبة في الفنادق، ومن هنا نشأت فكرة هذا البحث من أجل تحسين عملية التقييم.

وهدفت هذه الدراسة إلى بناء نظام إجرائي لقياس أداء الموظفين الفندقيين على أن تتحقق من خلال ما يلي:

١. دراسة ماهية تقييم الأداء.
٢. دمج كل من النظام المالي المناسب وإستراتيجيات التسويق وطرق وأساليب الترحيب وحسن الضيافة المتعلقة بالفنادق مع بعضها البعض.
٣. بناء نظام تقييمي مبني على أسس ومعايير مبتكرة للحكم على أهداف وأنشطة المؤسسة وتقييم أداء موظفيها.

ملخص للدراسات السابقة

اطلع الباحث على دراسات تتعلق بموضوع الدراسة باللغة العربية واللغة الأجنبية بحيث ضمت (٩) دراسات باللغة العربية و (١٠) دراسات باللغة الأجنبية تتعلق كلها بتقييم الأداء من الناحية التربوية والإدارية.

تراوحت الدراسات باللغة العربية من سنة (١٩٩٠) حتى سنة (٢٠٠٠) بينما الدراسات باللغة الأجنبية فتراوحت من سنة (١٩٨٦) حتى سنة (١٩٩٩).

تناولت الدراسات عدة أمور لها علاقة بالموضوع الرئيس الذي هو تقييم أداء الموظفين فمنهم من عمل على اختيار معايير لعملية تقييم أداء المشرفين التربويين كدراسة لودرز (Luders,1987).

وهناك دراسات تناولت واقع تقييم أداء الشركات كدراسة العواملة (١٩٩٠)، ودراسات تناولت واقع تقييم أداء الموظفين سواء في الشركات أو المدارس أو الجامعات كدراسة مخامرة (١٩٩٣) ودراسة بلاك (Black, 1995)، وهناك بعض الدراسات تناولت التعرف على الأساليب والأدوات التي تساعد في عملية تقييم الأداء كدراسة محافظة والسمرائي (١٩٩٦).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- مقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وتصميم الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي بيان بذلك:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في الفترة الواقعة ما بين شهر تموز لعام (٢٠٠١) حتى نهاية شهر كانون الأول لنفس العام والذين كان عددهم (٦٤٨٠) موظفاً وموظفةً والملحق (١) يبين ذلك.

عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٨%) من موظفي الشركات الخاصة المشمولين ضمن النشاط الاقتصادي الموضح في الملحق (١) ومن هنا كان عدد أفراد العينة (٥٠٠) موظفاً وموظفةً، وقد تم استثناء استباننتين لعدم استكمال شروط الاستجابة حيث تم إجراء التحليل الإحصائي على (٤٩٨) استبانة. والجدول (١) (٢) (٣) (٤) (٥) تبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

١- متغير الجنس:

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
٦٤,٥	٣٢١	ذكر
٣٥,٥	١٧٧	أنثى
١٠٠	٤٩٨	المجموع

يتبين من الجدول (١) أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس يتمثل بنسبة مئوية (٦٤,٥%) للذكور، ونسبة مئوية (٣٥,٥%) للإناث.

٢- متغير المؤهل العلمي:

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
١٩,٩	٩٩	ثانوية عامة فأدنى
٢٤,٧	١٢٣	دبلوم معهد أو كلية مجتمع
٤٧,٦	٢٣٧	بكالوريوس
٧,٨	٣٩	ماجستير فأعلى
١٠٠	٤٩٨	المجموع

يتبين من الجدول (٢) أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي يتمثل بأعلى نسبة مئوية (٤٧,٦%) لأصحاب مؤهل بكالوريوس، وأقل نسبة مئوية لأصحاب مؤهل ماجستير فأعلى وكانت (٧,٨%).

٣- متغير سنوات الخبرة:

الجدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
٣٥,٩	١٧٩	أقل من ثلاث سنوات
٣٠,١	١٥٠	من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات
١٥,٧	٧٨	من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات
١٨,٣	٩١	(٩) سنوات فأكثر
١٠٠	٤٩٨	المجموع

يتبين من الجدول (٣) أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة يتمثل بأعلى نسبة مئوية (٣٥,٩%) لأصحاب سنوات الخبرة أقل من ثلاث سنوات، وأقل نسبة مئوية لأصحاب سنوات خبرة من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات والتي كانت (١٥,٧%).

٤- متغير حجم الشركة:

الجدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير حجم الشركة

النسبة المئوية (%)	التكرار	حجم الشركة
٣٣,١	١٦٥	أقل من (٢٠) موظف
٢٠,٥	١٠٢	من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف
١٢,٢	٦١	من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف
٣٤,١	١٧٠	(٦٠) موظف فأكثر
١٠٠	٤٩٨	المجموع

يتبين من الجدول (٤) أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير حجم الشركة يتمثل بأعلى نسبة مئوية (٣٤,١%) لحجم الشركة من (٦٠) موظف فأكثر، وأقل نسبة مئوية لحجم الشركة من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف والتي كانت (١٢,٢%).

٥- متغير المركز الوظيفي:

الجدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف	٣٣١	٦٦,٦
مشرف	٧٢	١٤,٥
رئيس قسم	٥٧	١١,٤
مدير	٣٨	٧,٦
المجموع	٤٩٨	١٠٠

يتبين من الجدول (٥) أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي يتمثل بأعلى نسبة مئوية (٦٦,٦%) لمركز موظف، وأقل نسبة مئوية لمركز مدير والتي كانت (٧,٦%).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة طورها من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع ذات الاهتمام بالموضوع مثل دراسة العوامل (١٩٩٠) ودراسة مخامرة (١٩٩٣) وكتاب المغربي (١٩٩٣) وكتاب درة والصباغ (١٩٨٦).

قام الباحث بإعداد أداة لهذا الغرض هي عبارة عن استبانة احتوت على (٤٢) فقرة حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي، ووزعت على أربعة مجالات رئيسية هي:

- المجال الأول: ممارسة العمل وعددها (١١) فقرة واشتملت الفقرات من (١-١١).
- المجال الثاني: الممارسة الفنية وعددها (١٣) فقرة واشتملت الفقرات من (١٢-٢٤).
- المجال الثالث: الممارسة الشخصية وعددها (٩) فقرات واشتملت الفقرات من (٢٥-٣٣).
- المجال الرابع: الممارسة العلمية والأكاديمية وعددها (٩) فقرة واشتملت الفقرات من (٣٤-٤٢).

واحتوت الاستبانة على قسم خاص بالبيانات المتعلقة بخلفية المستجيب والتي شملت عدداً من المتغيرات وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة، والمركز الوظيفي. والملحق (٢) يبين أداة الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

بعد أن صمم الباحث الاستبانة قام بعرضها على هيئة محكمين مكونة من عشرة محكمين من حملة الدكتوراه في كلية العلوم التربوية ومن كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة النجاح الوطنية، حيث أجمع المحكمون على أن الاستبانة صالحة لأن تقيس ما وضعت لأجله، وقد كان عدد الفقرات قبل التحكيم (٤٧) فقرة واعتمدت الفقرات التي اجمع عليها (٧) محكمين فأكثر، و أصبحت الاستبانة بعد التحكيم (٤٢) فقرة حيث تم حذف (٥) فقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتعرف إلى ثبات الاستبانة طبقت الاستبانة على (٣٠) فرداً لمرة واحدة، ومن ثم استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لتحديد ثبات الاستبانة للاستبانة ككل وكل مجال على حده حيث وصل معامل الثبات على مجال ممارسة العمل (٠,٨٨)، ووصل معامل الثبات على مجال الممارسة الفنية (٠,٩٠)، ووصل معامل الثبات على الممارسة الشخصية (٠,٩٠)، ووصل معامل الثبات على مجال الممارسة العلمية والأكاديمية (٠,٨٦)، أما بالنسبة لمعامل الثبات على المجالات مجتمعه وصل إلى (٠,٩٦).

ومن هنا يتبين أن معامل الثبات على المجالات مجتمعه وكل مجال على حده هو معامل ثبات عال يجعل من الاستبانة صالحة للتطبيق.

إجراءات الدراسة:

اشتملت الدراسة حسب الخطوات التالية:

- ١- تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- ٢- تم تحديد عدد موظفي الشركات التجارية المقام عليها الدراسة.
- ٣- تم اختيار عينة الدراسة.
- ٤- وزعت الاستبانة وجمعت وأدخلت في الحاسوب.
- ٥- عولجت البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تصميم الدراسة:

استخدمت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة وهي:

١- الجنس وله مستويان:

أ- ذكر

ب- أنثى

٢- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات:

أ- ثانوية عامة فأدنى.

ب- دبلوم معهد أو كلية مجتمع.

ج- بكالوريوس.

د- ماجستير فأعلى.

٣- سنوات الخبرة وله أربعة مستويات:

أ- أقل من (٣) سنوات.

ب- من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات.

ج- من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات. د- (٩) سنوات فأكثر.

٤- حجم الشركة وله أربعة مستويات:

أ- أقل من (٢٠) موظف.

ب- من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف.

ج- من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف. د- (٦٠) موظف فأكثر.

٥- المركز الوظيفي وله أربعة مستويات:

أ- موظف.

ب- مشرف.

ج- رئيس قسم.

د- مدير.

ب- المتغير التابع (Dependent Variable):

يتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الفرعية والدرجة الكلية

لاستبانه تقييم الأداء المستخدمة في الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

للحصول على المعالجات الإحصائية أدخلت البيانات إلى الحاسوب بعد جمعها ومن ثم تم

استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية

التالية:

١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية.

٢- تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA.

٣- اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent groups T-test).

٤- اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Scheffe Post- Hoc Test).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلي واقع تقييم أداء موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة إضافة إلى تحديد أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة، والمركز الوظيفي على ذلك، ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة قوامها (٤٩٨) موظفاً وموظفة طبق عليها استبانة تقييم أداء الموظفين ومن ثم جمعت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟ ومن أجل الإجابة عن السؤال الأول اعتمدت المتوسطات الحسابية لكل من فقرات الاستبانة، ولكل مجال من المجالات والدرجة الكلية، ونتائج الجداول (٦) (٧) (٨) (٩) تبين ذلك، بينما الجدول (١٠) يبين المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد سلم الاستجابة بالطريقة التالية:

- الدرجة (٨٠% فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- الدرجة (٧٠% - ٧٩,٩%) درجة كبيرة.
- الدرجة (٦٠% - ٦٩,٩%) درجة متوسطة.
- الدرجة (٥٠% - ٥٩,٩%) درجة قليلة.
- الدرجة (أقل من ٥٠%) درجة قليلة جداً.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال ممارسة العمل لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

(ن = ٤٩٨)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	الدرجة
١.	وضع الموظف أهداف يومية سليمة.	٤,٢٣	٨٤,٦	كبيرة جدا
٢.	وضع الموظف أولويات العمل ثم تنفيذها.	٤,٣٠	٨٦	كبيرة جدا
٣.	وضع الموظف خطط تنفيذ شاملة في الوقت المحدد.	٣,٩٤	٧٨,٨	كبيرة
٤.	مقدرة الموظف على تشجيع روح العمل مع زملائه.	٤,٢٠	٨٤	كبيرة جدا
٥.	قيام الموظف بعملية الإشراف والتدريب.	٣,٧٥	٧٥	كبيرة
٦.	متابعة الموظف الأعمال الموكلة إليه وإنائها في الموعد المناسب.	٤,٣٤	٨٦,٨	كبيرة جدا
٧.	تأقلم الموظف مع الآخرين.	٤,٣١	٨٦,٢	كبيرة جدا
٨.	تعاون الموظف مع جميع العملاء والمتعاملين مع الشركة.	٤,٣٢	٨٤,٦	كبيرة جدا
٩.	مهارة الموظف بالتعامل مع الرؤساء في العمل.	٤,٣٠	٨٦	كبيرة جدا
١٠.	تحمل الموظف المسؤولية والمبادرة في العمل	٤,٢٨	٨٥,٦	كبيرة جدا
١١.	إعطاء الموظف الأولوية لمصالح العمل على المصالح الخاصة.	٤,٠٩	٨١,٨	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال ممارسة العمل	٤,١٧	٨٣,٤	كبيرة جدا

أقصى درجة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين لمجال ممارسة العمل في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة جداً على الفقرات (١١، ١٠، ٩، ٨، ٧، ٦، ٤، ٢، ١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت درجة الواقع كبيرة على الفقرتين (٣، ٥) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (٧٨,٨%)، (٧٥%).

وفيما يتعلق بدرجة الواقع الكلية للمجال كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى

(٨٣,٤%)

٢- مجال الممارسة الفنية:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة الفنية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

(ن = ٤٩٨)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	الدرجة
١٢.	استيعاب الموظف حيثيات العمل المطلوب منه.	٤,٤٧	٨٩,٤	كبيرة جدا
١٣.	استطاعة الموظف التحليل وربط النتائج في العمل الذي يقوم به.	٤,١٠	٨٢	كبيرة جدا
١٤.	إيجاد الموظف الوسائل لاكتساب الخبرة في العمل	٤,١٨	٨٣,٦	كبيرة جدا
١٥.	تطوير الموظف ذاته في الشركة.	٤,٢٠	٨٤	كبيرة جدا
١٦.	تطبيق الموظف إجراءات الشركة المتعلقة بوظيفته	٤,٢٢	٨٤,٤	كبيرة جدا
١٧.	مقدرة الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة ويجد الحلول لها.	٣,٩١	٧٨,٢	كبيرة
١٨.	استفادة الموظف من الوسائل المتاحة والموارد المتاحة.	٤,٠٤	٨٠,٨	كبيرة جدا
١٩.	دقة الموظف في إنجاز العمل المطلوب منه.	٤,٣٥	٨٧	كبيرة جدا
٢٠.	سعي الموظف إلى المصادقية في إنجاز العمل المطلوب منه من حيث الدقة والجودة بعد التسليم	٤,٢٦	٨٥,٢	كبيرة جدا
٢١.	استطاعة الموظف حل المشكلات وإيجاد البدائل المناسبة لها.	٤,٠٢	٨٠,٤	كبيرة جدا
٢٢.	إنجاز الموظف العمل دون الرجوع إلى الرؤساء.	٣,٧٧	٧٥,٤	كبيرة
٢٣.	رغبة الموظف في إتمام العمل بعد ساعات الدوام الرسمي.	٣,١٥	٦٣	متوسطة
٢٤.	إنجاز الموظف العمل المطلوب منه رغم الصعوبات وفي الوقت المحدد.	٣,٨٣	٧٦,٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الممارسة الفنية	٤,٠٣	٨٠,٦	كبيرة جدا

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين لمجال ممارسة الفنية في

الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة جداً على الفقرات (١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠)

(%) وكانت درجة الواقع كبيرة على الفقرات (٢٤، ٢٢، ١٧) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٥,٤% - ٧٨,٢%) وكانت درجة الواقع متوسطة على الفقرة (٢٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٦٣%). وفيما يتعلق بدرجة الواقع الكلية للمجال كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠,٦%).

٣- مجال الممارسة الشخصية:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة الشخصية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة
(ن = ٤٩٨)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	الدرجة
٢٥	التزام الموظف بمواعيد الحضور داخل العمل.	٤,٥٠	٩٠	كبيرة جداً
٢٦	التزام الموظف بالتعليمات المتعلقة بأمر سير العمل.	٤,٤٢	٨٨,٤	كبيرة جداً
٢٧	قيام الموظف بالالتزام الذاتي بالتعليمات المتعلقة بالعمل.	٤,٢٣	٨٤,٦	كبيرة جداً
٢٨	طرح الموظف الفكرة بوضوح وثقة وبأسلوب مقنع للآخرين.	٤,٠٤	٨٠,٨	كبيرة جداً
٢٩	تبادل الموظف الثقة مع الآخرين واللباقة في مناقشة تصرفاتهم.	٤,٠٨	٨١,٦	كبيرة جداً
٣٠	مشاركة الموظف الآخرين آراءهم ويستمع إليهم باهتمام.	٤,٠٢	٨٠,٤	كبيرة جداً
٣١	اهتمام الموظف بحسن المظهر والرتابة.	٤,٤٩	٨٩,٨	كبيرة جداً
٣٢	التزام الموظف بأداب التعامل في العمل والأداء.	٤,٣٤	٨٦,٨	كبيرة جداً
٣٣	ولاء الموظف للشركة بالسلوك الذي يعود عليها بالنفع والفائدة.	٤,٢٦	٨٥,٢	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال الممارسة الشخصية	٤,٢٦	٨٥,٢	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة الشخصية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة جداً على جميع الفقرات (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بدرجة الواقع الكلية للمجال كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥,٢%).

٤- مجال الممارسة العلمية والأكاديمية:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

(ن = ٤٩٨)

الرقم	الفقرات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	الدرجة
٣٤	مشاركة الموظف بنجاح في الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية.	٣,٨٣	٧٦,٦	كبيرة
٣٥	قيام الموظف بإجراء دراسات وبحوث علمية لها علاقة بطبيعة عمله.	٣,٠٣	٦٠,٦	متوسطة
٣٦	مساهمة الموظف في تحسين الشركة وتطويرها.	٣,٧٤	٧٤,٨	كبيرة
٣٧	تبادل الموظف الخبرات مع الشركات المشابهة في طبيعة عملها ومهامها.	٣,٣٤	٦٦,٨	متوسطة
٣٨	محاولة الموظف المعرفة بكل ما هو جديد يمكن أن يفيد الشركة.	٣,٨٤	٧٦,٨	كبيرة
٣٩	حرص الموظف على تحسين مؤهلاته العلمية.	٤,١٢	٨٢,٤	كبيرة جداً
٤٠	إلمام الموظف بالمهنة الإدارية الذي يقوم بها ومتطلباتها.	٤,٠٣	٨٠,٦	كبيرة جداً
٤١	مشاركة الموظف في كتابة مقالات في المجلات أو الصحف المتخصصة.	٢,٤٥	٤٩	قليلة جداً
٤٢	قبول الموظف التغيير في الشركة في ضوء التطورات العلمية أو الوظيفية.	٣,٧١	٧٤,٢	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الممارسة العلمية الأكاديمية	٣,٥٦	٧١,٢	كبيرة

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة جداً على الفقرتين (٣٩، ٤٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت درجة الواقع كبيرة على الفقرات (٣٤، ٣٦، ٣٨، ٤٢) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٤,٢% - ٧٦,٨%)، وكانت درجة الواقع متوسطة على الفقرتين (٣٥، ٣٧) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي (٦٠,٦%، ٦٦,٨%)، وكانت درجة الواقع قليلة جداً على الفقرة (٤١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٤٩%).

وفيما يتعلق بدرجة الواقع الكلية للمجال كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,٢%).

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء الموظفين للدرجة الكلية لدى موظفي وموظفات الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

(ن = ٤٩٨)

الرقم	المجالات	المتوسط	النسبة المئوية (%)	الدرجة
١.	مجال ممارسة العمل	٤,١٧	٨٣,٤	كبيرة جدا
٢.	مجال الممارسة الفنية	٤,٠٣	٨٠,٦	كبيرة جدا
٣.	مجال الممارسة الشخصية	٤,٢٦	٨٥,٢	كبيرة جدا
٤.	مجال الممارسة العلمية الأكاديمية	٣,٥٦	٧١,٢	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجالات	٤,٠١	٨٠,٢	كبيرة جدا

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين للدرجة الكلية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة جداً على مجالات (ممارسة العمل ، ومجال الممارسة الفنية ، ومجال الممارسة الشخصية) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) وكانت درجة الواقع كبيرة على مجال الممارسة العلمية والأكاديمية حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,٢%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجالات كانت كبيرة جدا حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠,٢%). وكانت أعلى نسبة مئوية للاستجابة على مجال الممارسة الشخصية وكانت (٨٥,٢%)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة على الممارسة العلمية والأكاديمية وكانت (٧١,٢%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent groups T-test) ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك.

الجدول (١١)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة *	"ت" المحسوبة	موظفة (ن=١٧٧)		موظف (ن=٣٢١)		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠,٦٨	٠,٤١	٠,٦١	٤,١٩	٠,٦٤	٤,١٦	مجال ممارسة العمل
٠,٤٨	٠,٦٩	٠,٦٧	٤,٠٦	٠,٦٦	٤,٠٢	مجال الممارسة الفنية
٠,١٥	١,٤١	٠,٦٥	٤,٣٢	٠,٦٩	٤,٢٣	مجال الممارسة الشخصية
٠,٥٤	٠,٦١	٠,٧٨	٣,٥٩	٠,٨٣	٣,٥٤	مجال الممارسة العلمية والأكاديمية
٠,٣٨	٠,٨٧	٠,٦٨	٤,٠٤	٠,٦٣	٣,٩٩	الدرجة الكلية للمجالات

*داله إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ت الجدولية (١,٩٦) بدرجات حرية (٤٩٦).

يتضح من الجدول (١١) أن قيم "ت" المحسوبة على جميع المجالات والدرجة الكلية كانت على التوالي (٠,٤١، ٠,٦٩، ١,٤١، ٠,٦١، ٠,٨٧) وجميع هذه القيم أصغر من قيمة (ت) الجدولية (١,٩٦) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، ويعني ذلك قبول الفرضية الصفرية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، حيث يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي بينما يبين الجدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	ثانوية عامة فأدنى (ن=٩٩)	دبلوم معهد أو كلية مجتمع (ن=١٢٣)	بكالوريوس (ن=٢٣٧)	ماجستير فأعلى (ن=٣٩)
مجال ممارسة العمل	٣,٩٥	٤,١٩	٤,٢٢	٤,٣٩
مجال الممارسة الفنية	٣,٨٤	٤,٠٥	٤,٠٦	٤,٣٣
مجال الممارسة الشخصية	٤,١٥	٤,٣٢	٤,٢٥	٤,٣٩
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	٣,٣٣	٣,٦٠	٣,٥٦	٤,٠٤
الدرجة الكلية	٣,٨٢	٤,٠٤	٤,٠٢	٤,٢٩

الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف [*] المحسوبة	مستوى الدلالة [*]
مجال ممارسة العمل	بين المجموعات	٧,٤٥	٣	٢,٤٨	٦,٤٠	*٠,٠٠٠١
	داخل المجموعات	١٩١,٥٧	٤٩٤	٠,٣٨		
	المجموع	١٩٩,٠٣	٤٩٧			
مجال الممارسة الفنية	بين المجموعات	٧,٤٧	٣	٢,٤٩	٥,٧٢	*٠,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٢١٤,٨٠	٤٩٤	٠,٤٣		
	المجموع	٢٢٢,٢٧	٤٩٧			
مجال الممارسة الشخصية	بين المجموعات	٢,٢١	٣	٠,٧٣	١,٥٧	٠,١٩
	داخل المجموعات	٢٣٠,٨٨	٤٩٤	٠,٤٦		
	المجموع	٢٣٣,٠٩	٤٩٧			
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	بين المجموعات	١٤,٣٩	٣	٤,٧٩	٧,٤٦	*٠,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٣١٧,٦٣	٤٩٤	٠,٦٤		
	المجموع	٣٣٢,٠٣	٤٩٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦,٨٥	٣	٢,٢٨	٦,٠٢	*٠,٠٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٧,٣٩	٤٩٤	٠,٣٧		
	المجموع	١٩٤,٢٥	٤٩٧			

* دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، (ف) الجدولية (٢,٦٢).

يتضح من الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تقييم الأداء على مجال الممارسة الشخصية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية على مجالات (ممارسة العمل، والممارسة الفنية، والممارسة العلمية والأكاديمية) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولتحديد الفروق استخدم اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات (Scheffe post-hoc Test) ونتائج الجداول (١٤، ١٥، ١٦، ١٧)، تبين ذلك.

٥٨٢٢٠٠

١- مجال ممارسة العمل:

الجدول (١٤)

نتائج اختبار شفیه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	١	٢	٣	٤
١. ثانوية عامة فأدنى	×	*٠,٢٤-	*٠,٢٧-	*٠,٤٤-
٢. دبلوم معهد أو كلية مجتمع		×	٠,٠٢٥-	٠,٢٠-
٣. بكالوريوس			×	٠,١٧-
٤. ماجستير فأعلى				×

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين من أصحاب مؤهل ثانوية عامة فأدنى وباقي المؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) ولصالح المؤهلات العلمية الأخرى، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية. ومن خلال نتائج الجدول (١٤) يتبين أن أعلى متوسط كان عند أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى.

٢- مجال الممارسة الفنية:

الجدول (١٥)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الفنية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	١	٢	٣	٤
١. ثانوية عامة فأدنى	×	٠,٢١-	٠,٢١-	*٠,٤٩-
٢. دبلوم معهد أو كلية مجتمع		×	٠,٠٥٣-	٠,٢٨-
٣. بكالوريوس			×	٠,٢٧-
٤. ماجستير فأعلى				×

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين الموظفين من أصحاب مؤهل ثانوية عامة فأدنى وبين أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى ولصالح أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا. ومن خلال نتائج الجدول (١٥) يتبين أن أعلى متوسط كان عند أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى.

٣- مجال الممارسة العلمية والأكاديمية:

الجدول (١٦)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	١	٢	٣	٤
١. ثانوية عامة فأدنى	×	٠,٢٧-	٠,٢٢-	*٠,٧٠-
٢. دبلوم معهد أو كلية مجتمع		×	٠,٠٤٧	*٠,٤٣-
٣. بكالوريوس			×	*٠,٤٨-
٤. ماجستير فأعلى				×

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين الموظفين من أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى وباقي المؤهلات العلمية (دبلوم ، بكالوريوس، ثانوية عامة فأدنى) ولصالح أصحاب المؤهل ماجستير فأعلى، بينما لم تكن

المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (١٦) يتبين أن أعلى متوسط كان عند أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى.

٤. الدرجة الكلية:

الجدول (١٧)

نتائج اختبار شفاه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	١.	٢.	٣.	٤.
١. ثانوية عامة فأدنى	×	٠,٢٢-	٠,٢٠-	*٠,٤٧-
٢. دبلوم معهد أو كلية مجتمع		×	٠,٠١٩	٠,٢٤-
٣. بكالوريوس			×	٠,٢٦-
٤. ماجستير فأعلى				×

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين الموظفين من أصحاب مؤهل ثانوية عامة فأدنى وبين أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى ولصالح أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (١٧) يتبين أن أعلى متوسط كان عند أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى.

رابعا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، حيث يبين الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية لمجالات تقييم الاداء وللدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، بينما يبين الجدول (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	أقرب من (٣) سنوات (ن=١٧٩)	من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات (ن=١٥٠)	من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات (ن=٧٨)	(٩) سنوات فأكثر (ن=٩١)
مجال ممارسة العمل	٤,٠٩	٤,١٦	٤,٢٥	٤,٢٩
مجال الممارسة الفنية	٤,٠٠	٣,٩٦	٤,١٠	٤,١٧
مجال الممارسة الشخصية	٤,٢٥	٤,٢٠	٤,٢٧	٤,٣٧
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	٣,٤٩	٣,٥١	٣,٧٠	٣,٦٧
الدرجة الكلية	٣,٩٦	٣,٩٦	٤,٠٨	٤,١٢

الجدول (١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف [*] المحسوبة	مستوى الدلالة*
مجال ممارسة العمل	بين المجموعات	٣,١٦	٣	١,٠٥	٢,٦٥	٠,٠٤٨
	داخل المجموعات	١٩٥,٨٧	٤٩٤	٠,٣٩		
	المجموع	١٩٩,٠٣	٤٩٧			
مجال الممارسة الفنية	بين المجموعات	٣,١٤	٣	١,٠٤	٢,٣٦	٠,٠٧١
	داخل المجموعات	٢١٩,١٣	٤٩٤	٠,٤٤		
	المجموع	٢٢٢,٢٧	٤٩٧			
مجال الممارسة الشخصية	بين المجموعات	١,٧٤	٣	٠,٥٨	١,٢٤	٠,٢٩
	داخل المجموعات	٢٣١,٣٥	٤٩٤	٠,٤٦		
	المجموع	٢٣٣,٠٩	٤٩٧			
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	بين المجموعات	٣,٩٠	٣	١,٣٠	١,٩٥	٠,١٢٠
	داخل المجموعات	٣٢٨,١٣	٤٩٤	٠,٦٦		
	المجموع	٣٣٢,٠٣	٤٩٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢,٥٥	٣	٠,٨١	٢,١٩	٠,٠٨٨
	داخل المجموعات	١٩١,٦٩	٤٩٤	٠,٣٨		
	المجموع	١٩٤,٢٥	٤٩٧			

* دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ ، (ف الجدولية (٢,٦٢)).

يتضح من الجدول (١٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = ٠,٠٥)$ في تقييم الأداء على مجال الممارسة الفنية، والممارسة الشخصية، والممارسة العلمية

والأكاديمية، والدرجة الكلية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية على مجال ممارسة العمل تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات (Scheffe post-hoc Test) ونتائج الجداول (٢٠) ، تبين ذلك.

١. مجال ممارسة العمل:

الجدول (٢٠)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	١	٢	٣	٤
١. أقل من (٣) سنوات	×	٠,٠٧-	٠,١٦-	٠,٢٠-
٢. من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات		×	٠,٠٩-	٠,١٢-
٣. من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات			×	٠,٣٧-
٤. (٩) سنوات فأكثر				×

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين من أصحاب سنوات الخبرة (٩) سنوات فأكثر وباقي فئات سنوات الخبرة (أقل من (٣) سنوات، من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات، من (٦) سنوات، من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات) ولصالح أصحاب سنوات الخبرة (٩) سنوات فأكثر، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا. ومن خلال نتائج الجدول (٢٠) يتبين أن أعلى متوسط كان عند أصحاب سنوات الخبرة (٩) سنوات فأكثر.

خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، حيث يبين الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية تبعا لمتغير حجم الشركة بينما يبين الجدول (٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير حجم الشركة.

المجالات	أقل من (٢٠) موظف (ن=١٦٥)	من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف (ن=١٠٢)	من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف (ن=٦١)	(٦٠) موظف فأكثر (ن=١٧٠)
مجال ممارسة العمل	٤,٠٢	٤,٢٠	٤,٣٣	٤,٢٥
مجال الممارسة الفنية	٣,٨٦	٤,٠٢	٤,١٩	٤,١٥
مجال الممارسة الشخصية	٤,١٣	٤,٢٨	٤,٤٤	٤,٣٠
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	٣,٤١	٣,٦٩	٣,٨١	٣,٥٤
الدرجة الكلية	٣,٨٦	٤,٠٥	٤,١٩	٤,٠٦

الجدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير حجم الشركة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف [*] المحسوبة	مستوى الدلالة [*]
مجال ممارسة العمل	بين المجموعات	٦,٥٠	٣	٢,١٦	٥,٥٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٩٢,٥٢	٤٩٤	٠,٣٩		
	المجموع	١٩٩,٠٣	٤٩٧			
مجال الممارسة الفنية	بين المجموعات	٩,٠٥	٣	٣,٠١	٦,٩٩	٠,٠٠٠١
	داخل المجموعات	٢١٣,٢٢	٤٩٤	٠,٤٣		
	المجموع	٢٢٢,٢٧	٤٩٧			
مجال الممارسة الشخصية	بين المجموعات	٥,٠١	٣	١,٦٧	٣,٦١	٠,٠١٣
	داخل المجموعات	٢٢٨,٠٨	٤٩٤	٠,٤٦		
	المجموع	٢٣٣,٠٩	٤٩٧			
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	بين المجموعات	٩,٢٣	٣	٣,٠٧	٤,٧١	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	٣٢٢,٧٩	٤٩٤	٦٥		
	المجموع	٣٣٢,٠٣	٤٩٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦,٥٤	٣	٢,١٨	٥,٧٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٧,٧٠	٤٩٤	٠,٣٨		
	المجموع	١٩٤,٢٥	٤٩٧			

* دال احصائيا عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$)، (ف الجدولية (٢,٦٢)).

يتضح من الجدول (٢٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تقييم الأداء على مجال ممارسة العمل، والممارسة الفنية، والممارسة الشخصية، والممارسة العلمية والأكاديمية، والدرجة الكلية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة.

ولتحديد الفروق استخدم اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات (Scheffe post-hoc Test) ونتائج الجداول (٢٣) (٢٤) (٢٥) (٢٦) (٢٧)، تبين ذلك.

١- مجال ممارسة العمل:

الجدول (٢٣)

نتائج اختبار شفیه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال ممارسة العمل تبعا لمتغير حجم الشركة.

حجم الشركة	١	٢	٣	٤
١. أقل من (٢٠) موظف	×	٠,١٨-	*٠,٣٠-	*٠,٢٣-
٢. من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف		×	٠,١٢-	٠,٠٤٨-
٣. من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف			×	٠,٠٧٥-
٤. (٦٠) موظف فأكثر				×

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠- أقل من ٦٠) موظف، وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا. ومن خلال نتائج الجدول (٢٣) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الشركة ذات الحجم من (٤٠- أقل من ٦٠) موظف.

٢- مجال الممارسة الفنية:

الجدول (٢٤)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الفنية تبعا لمتغير حجم الشركة.

حجم الشركة	.١	.٢	.٣	.٤
١. أقل من (٢٠) موظف	×	٠,١٥-	*٠,٣٣-	*٠,٢٩-
٢. من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف		×	٠,١٧-	٠,١٣-
٣. من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف			×	٠,٠٣٦
٤. (٦٠) موظف فأكثر				×

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف، وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية. ومن خلال نتائج الجدول (٢٤) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من ٦٠) موظف.

٣- مجال الممارسة الشخصية:

الجدول (٢٥)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة الشخصية تبعا لمتغير حجم الشركة.

حجم الشركة	.١	.٢	.٣	.٤
١. أقل من (٢٠) موظف	×	٠,١٤-	*٠,٣٠-	٠,١٦-
٢. من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف		×	٠,١٦-	٠,٠٢-
٣. من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف			×	٠,١٤
٤. (٦٠) موظف فأكثر				×

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف، بينما لم تكن المقارنات الأخرى

دالة إحصائية. ومن خلال نتائج الجدول (٢٥) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الشركة ذات الحجم من (٤٠ - أقل من ٦٠) موظف.

٤- مجال الممارسة العلمية والأكاديمية:

الجدول (٢٦)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية تبعا لمتغير حجم الشركة.

حجم الشركة	١	٢	٣	٤
١. أقل من (٢٠) موظف	×	٠,٢٨-	*٠,٣٩-	٠,١٢-
٢. من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف		×	٠,١١-	٠,١٥
٣. من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف			×	٠,٢٦
٤. (٦٠) موظف فأكثر				×

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول (٢٦) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف، لصالح الشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة احصائية. ومن خلال نتائج الجدول (٢٦) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الشركة ذات الحجم من (٤٠ - أقل من ٦٠) موظف.

٥- الدرجة الكلية:

الجدول (٢٧)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تبعا لمتغير حجم الشركة.

حجم الشركة	١	٢	٣	٤
١. أقل من (٢٠) موظف	×	٠,١٩-	*٠,٣٣-	*٠,٢٠-
٢. من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف		×	٠,١٤-	٠,٠١٢-
٣. من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف			×	٠,١٣
٤. (٦٠) موظف فأكثر				×

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول (٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠- أقل من ٦٠) موظف، وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف، والشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٢٧) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الشركة ذات الحجم من (٤٠- أقل من ٦٠) موظف.

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، حيث يبين الجدول (٢٨) المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي بينما يبين الجدول (٢٩) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المجالات	موظف (ن=٣٣١)	مشرف (ن=٧٢)	رئيس قسم (ن=٥٧)	مدير قسم (ن=٣٨)
مجال ممارسة العمل	٤,٠٧	٤,٣٨	٤,٣٤	٤,٤٤
مجال الممارسة الفنية	٣,٩٣	٤,٢٥	٤,١٨	٤,٢٩
مجال الممارسة الشخصية	٤,٢٢	٤,٣٨	٤,٣٠	٤,٣٣
مجال الممارسة العلمية والأكاديمية	٣,٤٢	٣,٨٠	٣,٧٩	٣,٩٦
الدرجة الكلية	٣,٩١	٤,٢٠	٤,١٥	٤,٢٦

الجدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تبعا لمتغير المركز الوظيفي.

مستوى الدلالة *	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
*٠,٠٠٠١	٩,٨٢	٣,٧٣	٣	١١,٢٠	بين المجموعات	مجال ممارسة
		٠,٣٨	٤٩٤	١٨٧,٨٢	داخل المجموعات	العمل
			٤٩٧	١٩٩,٠٣	المجموع	
*٠,٠٠٠١	٨,٥٣	٣,٦٥	٣	١٠,٩٤	بين المجموعات	مجال الممارسة
		٠,٤٢	٤٩٤	٢١١,٣٢	داخل المجموعات	الفنية
			٤٩٧	٢٢٢,٢٧	المجموع	
٠,٢٤٨	١,٣٨	٠,٦٤	٣	١,٩١	بين المجموعات	مجال الممارسة
		٠,٤٦	٤٩٤	٢٣١,١٢	داخل المجموعات	الشخصية
			٤٩٧	٢٣٣,٠٩	المجموع	
*٠,٠٠٠١	١٠,١٧	٦,٤٤	٣	١٩,٢٣	بين المجموعات	مجال الممارسة
		٠,٦٣	٤٩٤	٣١٢,٧٠	داخل المجموعات	العلمية
			٤٩٧	٣٣٢,٠٣	المجموع	والأكاديمية
*٠,٠٠٠١	٨,٤٧	٣,١٧	٣	٩,٥١	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٣٧	٤٩٤	١٨٤,٧٤	داخل المجموعات	
			٤٩٧	١٩٤,٢٥	المجموع	

* دال احصائيا عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ، (ف) الجدولية (٢,٦٢).

يتضح من الجدول (٢٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ في تقييم الأداء على الممارسة الشخصية في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية على مجالات ممارسة العمل، والممارسة الفنية، والممارسة العلمية والأكاديمية، والمجالات مجتمعه (الدرجة الكلية) تبعا لمتغير المركز الوظيفي. ولتحديد الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات (Scheffe post-hoc Test) ونتائج الجداول (٣٠) (٣١) (٣٢) (٣٣)، تبين ذلك.

لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٣١) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الموظفين أصحاب المركز الوظيفي (مدير).

٣- مجال الممارسة العلمية والأكاديمية:

الجدول (٣٢)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لمجال الممارسة العلمية والأكاديمية تبعا لمتغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	١	٢	٣	٤
١. موظف	×	*٠,٣٧-	*٠,٣٦-	*٠,٥٣-
٢. مشرف		×	٠,٠٦٥-	٠,١٦-
٣. رئيس قسم			×	٠,١٦-
٤. مدير				×

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول (٣٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وبين بقية مراكز الموظفين المختلفة (مشرف، رئيس قسم، مدير) ولصالح أصحاب المراكز الوظيفية الأخرى، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً. ومن خلال نتائج الجدول (٣٢) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الموظفين أصحاب المركز الوظيفي (مدير).

٤- الدرجة الكلية:

الجدول (٣٣)

نتائج اختبار شففيه لدلالة الفروق في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة للدرجة الكلية تبعا لمتغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	١	٢	٣	٤
١. موظف	×	*٠,٢٩-	٠,٢٤-	*٠,٣٤-
٢. مشرف		×	٠,٠٥٣	٠,٠٥١-
٣. رئيس قسم			×	٠,١٠-
٤. مدير				×

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول (٣٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وأصحاب المركز الوظيفي (مشرف) ولصالح أصحاب المركز الوظيفي (مشرف) وبين الموظفين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وأصحاب المركز الوظيفي (مدير) ولصالح أصحاب المركز الوظيفي (مدير)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية. ومن خلال نتائج الجدول (٣١) يتبين أن أعلى متوسط كان عند الموظفين أصحاب المركز الوظيفي (مدير).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

• مناقشة النتائج

• التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة وأثر متغير كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وحجم الشركة والمركز الوظيفي، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينه عددها (٤٩٨) موظفاً وموظفة من موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة البالغ عددهم (٦٤٨٠) موظفاً وموظفه أي ما نسبته (٨%)، طبق عليها استبانة صممها الباحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع الدراسة حيث وصل معامل ثبات الاستبانة على جميع المجالات إلى (٠,٩٦) وهو معامل ثبات عال يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق، ولمعالجة البيانات استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي بيان لمناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟

ومن أجل الأجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة والمجالات مجتمعه، وقد تم اعتماد الدرجات التالية لتفسير النتائج:

الدرجة (٨٠% فأكثر) درجة كبيرة جداً.

الدرجة (٧٠% - ٧٩,٩%) درجة كبيرة.

الدرجة (٦٠% - ٦٩,٩%) درجة متوسطة.

الدرجة (٥٠% - ٥٩,٩%) درجة قليلة.

الدرجة (أقل من ٥٠%) درجة قليلة جداً.

وفي ضوء عرض نتائج الجداول (٦) (٧) (٨) (٩) (١٠) تبين أن واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في مجال ممارسة العمل ومجال الممارسة الفنية ومجال الممارسة الشخصية والدرجة الكلية كان بدرجة كبيرة جداً أما مجال

الممارسة العلمية والأكاديمية كان بدرجة كبيرة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة عامر (١٩٩٦) حيث تبين أن واقع الممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية ومديرياتها في مدارس الضفة كان جيداً.

وبالرجوع إلى الجدول (١٠) تبين أن أعلى متوسط للواقع الحالي لتقييم أداء الموظفين كان لمجال الممارسة الشخصية حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٨٥,٢%) ولعل السبب يرجع إلى أن المهام الإدارية واحدة وأن القدرة على الأداء تتميز من شخص إلى آخر طبقاً للقدرة الذهنية للموظف، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة سباعنه (١٩٩٩) حيث أظهرت أن درجة الثقة بالنفس (الممارسة الشخصية) كانت عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين كانت كبيرة.

ويأتي بالمرتبة الثانية مجال ممارسة العمل حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٨٣,٤%) وربما يرجع إلى إن ممارسة العمل هي السبب الرئيسي في توظيف الكوادر البشرية ومن هنا يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على إتقان العمل قبل كل شيء ومن هنا تكون استجاباتهم للمواقف بدرجة كبيرة.

ومن ثم يأتي بالمرتبة الثالثة مجال الممارسة الفنية حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٨٠,٦%) ولعل هذا يرجع إلى أن معظم الموظفين في فلسطين لديهم الخبرة الكافية في العمل، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع نتائج سباعنه (١٩٩٩) حيث أظهرت بأن مجال الإحساس بالقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات (الممارسة الفنية) كانت على متوسط آلي (كبير) عند مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين وأما بالنسبة لأقل متوسط للواقع الحالي كان على مجال الممارسة العلمية والأكاديمية حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (٧١,٢%) وربما يرجع ذلك إلى أن غالبية الموظفين في الشركات التجارية ليس لديهم توجه بكتابة الأبحاث عن مواضيع لها علاقة بعملهم أو زيادة اهتمامهم بالكتابة إلى مجالات علمية، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع تقييم الأداء كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠,٢%)، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن جميع مجالات تقييم الأداء المتبعة في الدراسة الحالية معتمدة في غالبية الدراسات والمراجع العلمية المتخصصة (درة والصباغ، ١٩٨٦).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم اختبار "ت" للمجموعتين مستقلتين (Independent Groups T-test) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية (1,96). ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن لكل شركة هدفاً عاماً يجب تحقيقه، والهدف العام ينقسم إلى أهداف جزئية، هذه الأهداف الجزئية توزع على الموظفين سواء أكانوا ذكورا وإناثا، ومن هنا يتبين أنه لا اختلاف بين الموظفين على أساس الجنس حيث أن لكل موظف وصف وظيفي ملتزم به.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة عامر (1996) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ومتوسطات مديرات المدارس الثانوية من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة، ومتفقاً مع نتيجة طبعوني (1997) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط القيادي يعزى لمتغير الجنس وبين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات في المجالين الإداري والفني يعزى لمتغير الجنس.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة مختلف مع دراسة طبعوني (1997) في أنها أشارت إلى وجود اختلاف بين الذكور والإناث في مجال تحقيق الذات واتخاذ القرارات (الممارسة الشخصية) لصالح الإناث.

وجاءت هذه النتيجة كذلك متفقة مع دراسة علاونه (1999) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجالي أنظمة الترقية وقوانينها والعوامل المؤثرة في الترقية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة علاونه (1999) بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجالي إجراءات الترقية والرضا العام في الترقية والدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وجاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة عامر (١٩٩٦) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية بين المديرين والمديرات.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع دراسة سباعنة (١٩٩٩) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الثقة بالنفس (الممارسة الشخصية) لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولعل السبب في طبيعة الاختلاف قد يعود إلى اختلاف أفراد عينة الدراسة والأداء المستخدمة في القياس، والظروف المستخدمة بالدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي واختبار شففيه، حيث أظهرت نتائج الجداول (١٣) (١٤) (١٥) (١٦) (١٧) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال ممارسة العمل ومجال الممارسة الفنية ومجال الممارسة العلمية الأكاديمية والدرجة الكلية في واقع تقييم أداء موظفي في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت نتائج اختبار شففيه في الجداول (١٤) (١٥) (١٦) (١٧) وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين أصحاب مؤهل ثانوية عامة وباقي المؤهلات العلمية ولصالح المؤهلات الأخرى على مجال ممارسة العمل. أما على مجال الممارسة الفنية فقد أظهرت انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين أصحاب مؤهل ثانوية عامة فأدنى مع أصحاب ماجستير فأعلى ولصالح من هم أصحاب ماجستير فأعلى، وعلى مجال الممارسة العلمية الأكاديمية أظهرت انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى وبين بقية المؤهلات ولصالح مؤهل ماجستير فأعلى، فالبنسبة للدرجة الكلية فقد أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الموظفين أصحاب مؤهل ثانوية عامة فأدنى مع أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى ولصالح أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى.

ويرى الباحث أن سبب في ذلك ربما يعود إلى أن الموظفين حاملِي شهادة الماجستير يتوفّر لديهم أساليب متعددة وثقافة واسعة وخبرة اجتماعية وتحصيل أكاديمي تجعلهم قادرين على السيطرة على الأمور الإدارية والتغلب على المواقف مقارنة بالموظفين حاملِي الشهادات الأقل من شهادة الماجستير الذين ليس لديهم المعرفة والمعلومات الكافية في التعامل مع المواقف الإدارية.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة عامر (١٩٩٦) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديميا وغير المؤهلين، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.

بينما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مجال الممارسة الشخصية في واقع تقييم أداء موظفي في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولعل السبب يرجع في أن الله عز وجل قد خلق البشر ذو طبيعة شخصية واحدة يختلف الشخص عن الآخر في قدرته الذهنية وبالتالي فإن الممارسة الشخصية هي واحدة لوجود وصف وظيفي لكل موظف يعتمد عليه خلال عمله.

وجاءت هذه النتيجة متفقه مع دراسة طبعوني (١٩٩٧) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات النمط القيادي (الممارسة الشخصية) يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومختلفة مع نتائج دراسة علاونة (١٩٩٩) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال العوامل المؤثرة في الترقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقه مع دراسة سباعنة (١٩٩٩) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في النقطة بالنفس (الممارسة الشخصية) لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس/ بكالوريوس فأكثر) لصالح أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فأكثر.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (١٩) واختبار شففيه في الجدول (٢٠)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال ممارسة العمل في واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأظهرت نتائج اختبار شففيه في الجدول (٢٠) أن الفروق كانت بين الموظفين ذوي سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين (٩) فأكثر وبين الموظفين ذوي سنوات الخبرة (أقل من ثلاث سنوات) و (من ٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات و (من ٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات، وكانت الفروق لصالح الموظفين ذوي سنوات الخبرة التي تتراوح ما بين (٩) فأكثر.

ويرى الباحث أن السبب ربما يرجع إلى أن الموظفين ذوي الخبرة (٩) سنوات فأكثر لديهم القدرة على حل المشاكل وتوفير البدائل المناسبة نتيجة لتعرضهم للكثير من المواقف الإدارية اليومية وأنهم قد تعاملوا مع الكثير من الموظفين والشركات والأنظمة التي تجعلهم قادرين على ممارسة العمل أكثر من غيرهم من ذوي الخبرة الأقل.

وجاءت هذه الدراسة مختلفة مع دراسة علاونة (١٩٩٩) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات موظفي البنوك نحو أنظمة الترقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة عامر (١٩٩٦) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الإدارية الطويلة، وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد بالإدارة المدرسية، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.

بينما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال الممارسة الفنية ومجال الممارسة الشخصية ومجال الممارسة العلمية الأكاديمية والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولعل السبب يرجع في أن المهام الإدارية هي واحدة يجب على جميع الموظفين إتقان العمل فيها من الناحية الفنية، وبما أن الطبيعة الشخصية هي واحدة لجميع الموظفين أصحاب

الخبرات المختلفة، وأن الممارسة العلمية الأكاديمية هي واحده حيث أن معظم الموظفين في الشركات الفلسطينية غير مهتمين في تطوير ذاتهم من الناحية العلمية والأكاديمية حيث أن معظمهم يعتبرون أن أي شهادة توصلوا إليها هي كافية بالنسبة لهم على مختلف سنوات الخبرة لديهم.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة سباعنه (١٩٩٩) بانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في الثقة بالنفس (الممارسة الشخصية) لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة (أقل من ١٥ عاما / ١٥ عاما فأكثر) تعزى إلى أصحاب الخبرة (١٥) عاما فأكثر، ومتفقه مع دراسة طبعوني بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المديرين على مقياس النمط القيادي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي واختبار شفبه، حيث أظهرت نتائج الجداول (٢٢) (٢٣) (٢٤) (٢٥) (٢٦) (٢٧) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال ممارسة العمل بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من ٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف، وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٦٠) موظف فأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر. وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال الممارسة الفنية بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من ٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف، وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال الممارسة الشخصية بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من ٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال الممارسة العلمية الأكاديمية بين الشركة

ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من ٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على الدرجة الكلية لواقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير حجم الشركة بين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف والشركة ذات الحجم من (٤٠-أقل من ٦٠) موظف ولصالح الشركة ذات الحجم (٤٠-أقل من ٦٠) موظف وبين الشركة ذات الحجم أقل من (٢٠) موظف وأكثر ولصالح الشركة ذات الحجم (٦٠) موظف فأكثر. ويرى الباحث أن سبب في ذلك ربما يعود إلى أن الشركة ذات الحجم من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف تحتوي على كفاءات أكثر في العمل يجعل من الشركة قادرة على تحقيق أهدافها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف، وبما أن عدد العمال كبير هذا يعني أن العمل موزع بطريقة تساعد في إنجاز العمل بسرعة أكبر، وبسبب وجود عدد كبير من الموظفين فمن الواجب أن يتوفر فيه قدرات علمية عالية تساعد في التغلب على المواقف الإدارية المختلفة الذي يعطي سمعة تجارية وقدرة مالية عالية.

سادسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في واقع تقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي واختبار شفيه ، حيث أظهرت نتائج الجداول (٢٩) (٣٠) (٣١) (٣٢) (٣٣) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال ممارسة العمل بين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وبقية المراكز الوظيفية لصالح المراكز الوظيفية الأخرى، وعلى مجال الممارسة الفنية بين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وأصحاب المركز الوظيفي (مشرف، مدير) ولصالح أصحاب المركز الوظيفي (مشرف، مدير)، وعلى مجال الممارسة العلمية الأكاديمية بين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) وبقية المراكز الوظيفية ولصالح المراكز الوظيفية الأخرى، والدرجة الكلية لواقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين أصحاب المركز الوظيفي (موظف) والمركز الوظيفي (مشرف، مدير) ولصالح أصحاب المركز الوظيفي (مشرف، مدير).

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى أن من هو مدير قسم يكون في غالبية الأحيان في الشركات التجارية ذي خبرة إدارية عالية ومستوى علمي مرتفع يجعل منه قادر على التصرف والسيطرة وضبط الأمور بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.

بينما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) على مجال الممارسة الشخصية في واقع تقييم أداء موظفي في الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المركز الوظيفي. ولعل السبب في أن لكل موظف وصف وظيفي تعطيه الشركة له تجعل منه محدد المهام الوظيفية التي من الواجب عليه تحقيقها وبالتالي فإن الممارسة الشخصية للموظف تكون واحدة.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة اهتمام الشركات التجارية الفلسطينية في الجوانب العلمية والأكاديمية في تقويم أداء الموظفين من حيث:
 - البحوث التي يقوم بها الموظفين والتي لها علاقة بعملهم.
 - ضرورة تبادل الخبرات لدى الموظفين مع الشركات المشابهة ومشاركتهم في ورشات العمل والدورات لما في ذلك من إثراء تبادلي.
٢. ضرورة ربط برامج تقييم أداء الموظفين مع أهداف الشركة ضمن نظام يكفل بتحقيق تلك الأهداف بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف.
٣. ضرورة تشغيل الموظفين حاملي شهادة الماجستير فأعلى في المهام الإدارية العليا لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الشركة بأقل التكاليف وبالسرعة الممكنة.
٤. تطوير برامج لتقييم أداء الموظفين في الشركات التجارية بما يتناسب مع أهداف الشركة وحاجاتها.
٥. ضرورة التركيز على تحسين الممارسة العلمية والأكاديمية لدى جميع الموظفين على مختلف فئاتهم الوظيفية.
٦. يجب أن تكون عملية تقييم أداء الموظفين عملية مستمرة ومرتبطة ببيئة الشركات والمتغيرات التي تحدث من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
٧. ضرورة الربط بين نتائج عملية تقييم أداء الموظفين مع أنظمة الترقيات والحوافز ونظام العقوبات الموجوده في الشركة.
٨. القيام بدراسات مماثلة عن بقية الشركات الخاصة على مختلف نشاطاتها الاقتصادية.
٩. إجراء دراسة عن معايير تقييم أداء الموظفين للواقع الحالي للشركات الخاصة في فلسطين وعلاقته بالواقع المرغوب فيه لتقييم أداء الموظفين.
١٠. عقد دورات تدريبية لموظفي دائرة شؤون الموظفين حول طرق تقييم أداء الموظفين وتوقيتها، لما لذلك من أهمية في تحسين أداء الموظفين.

المراجع

• المراجع العربية

• المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- الباقي ، صلاح الدين (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الدار الجامعية. الإسكندرية / مصر.
- حسن ، عادل (١٩٩٨). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية / مصر.
- حسين ، عبد الفتاح (١٩٩٧). إدارة الموارد البشرية / مدخل متكامل . مكتبة مدبولي. القاهرة / مصر.
- حمائل ، عبد (٢٠٠٠). تطوير معايير تربوية مقترحة لإختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس / فلسطين.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (١٩٨٦). إدارة القوى البشرية-منحى نظمي - . دار الندوى للنشر والتوزيع. عمان / الأردن.
- الروسان ، محمد (١٩٩٤) تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان / الأردن.
- سباعنه، شوكت (١٩٩٩). الثقة بالنفس والأنماط القيادية عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس / فلسطين.
- الصحن، محمد والشريف، علي وسلطان، محمد، (٢٠٠٠). مبادئ الإدارة . الدار الجامعية. الإسكندرية / مصر.
- طبعوني، هالة (١٩٩٧). نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظة شمال الضفة الغربية . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس / فلسطين.

- عامر، رايق (١٩٩٦). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس / فلسطين.
- العقدة، أحمد (١٩٩٦) " تقويم الأداء - دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي لسلطنة عمان". مجلة الإداري ، ٧ (٦٧)، ص (١١٣-١٤٣).
- علاونة ، مروان (١٩٩٩). إتجاهات موظفي البنوك في الضفة الغربية نحو أنظمة الترقية . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس / فلسطين.
- العواملة، نائل (١٩٩٠). " تقييم أداء الشركات العامة الصناعية في الأردن-دراسة ميدانية". دراسات . المجلد (١٧ أ)، العدد (١)، ص (١٨٧-٢١٩).
- فريحات، ابراهيم محمد عبد السلام (١٩٩٢) ، تقييم الحاجات الفنية والإدارية للمشرفين التربويين في محافظة إربد . رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان/ الأردن.
- قراقزة ، محمود (١٩٩٣) نحو إدارة تربوية واعية . دار الفكر العربي. بيروت/ لبنان.
- قرقش، علا (٢٠٠٠). نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس/ فلسطين.
- ماهر ، أحمد (١٩٩٩). ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية. الإسكندرية / مصر.
- محافظة، سامح، والسمرائي، هاشم (١٩٩٦). " أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي. " دراسات (العلوم التربوية) . المجلد (٢٣)، العدد (٢)، ص (٨٤-١٠١).
- مخامرة ، محسن (١٩٩٣). " تقييم أداء العاملين في الشركات الخاصة-دراسة استكشافية وتحليلية. " دراسات (العلوم الإنسانية) . المجلد (٢٠ أ)، العدد (٤)، ص (٨٤-١٠١).

- مرسى ، محمد (١٩٩٨) الإدارة المدرسية الحديثة . عالم الكتاب. القاهرة / مصر.
- المصري ، سعيد (١٩٩٩). التنظيم والإدارة-مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . الدار الجامعية. الإسكندرية / مصر.
- المغربي، كمال (١٩٩٣). السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس-سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . دار الفكر للنشر والتوزيع عمان / الأردن.
- نصار، عيسى (١٩٩٢) " معايير تقييم أداء مديري المدارس. " مجلة التربية . ١١ (١٠١)، ص (١٧٥-١٩١).

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Anery, Fay Ross (1991). "A study of the criteria used in evaluating adjunct faculty within the Virginian community college system", **Dissertation Abstracts International**, 1220-A.
- Black burn, Robert, et al. (1986). "Evaluating faculty performance", in **Improving Academe Management**. A Handbook of Planning and Institutional Research, Authored by Paul Jedamus and Associates, 3rd Printings, Jan Franciscos 465-469.
- Black, K. (1995). A study of principal evaluation in Illinois high school districts: current parctices and procedures compared with best practice as articulated by the personnel evaluation standards. **Dissertation Abstracts International**, A57/04.
- Centra, John A. (1982). **Determining faculty effectiveness, assessing teaching**, research and services for personnal decisions and improvements, 4th printing. San Fracisco, Washington, London, Jossey, Bass, 172.
- Cremonesi, Polo; Rosti, Emilia; Serazzi, Giuseppe; and Smirni, Evgenin, (1999). Performance evaluation of parallels systems. **Parallel Computing**, 25 (1999) 1677-1698.

- Ernest, B. (1985). Can you eat? Can you sleep? Can you laugh? The why and how of evaluating principals. **The clearing House for the contemporary education in middle and secondary schools**, 58 (7).290-292
- Feverston, James Douglas (1989). Faculty evaluation practices in American Community Colleges with Leaders, A model for impacting teaching and Learning. **Dissertation Abstracts**, 1535-A.
- Gilbert, J., J. (1987). Educational Handbook for Health Personal. **WHO**, Genera: 201-248.
- Harrison, W.C. (1988) . The status of evaluation of princippals: Administrators perceptions and opportunities and obstacles to improving the process. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.**Eric**.ED 293,895.
- Johnson, J. (1996). A statewide analysis of secondary principal evaluation systems in Arizona (High Schools). **Dissertation Abstracts International**, A 57/03.
- Lily Quest, J. Gary (1986). Evaluation of high school principals by board of education. A thesis for the degree of specialist in education. University of Wisconsin. **ERIC**: ED 297-455.

- Luders, W. , (1987), Selecting performance carteria for the evaluation of public school superintendents based on Item discrimination power. **Dissertation Abstracts International**, 49,1978A.
- Murphy, J., & Peterson. (1985). Supervising and evaluating principals: lessons from effective districts. **Educational Leadership**, 43 (2).
- Phillips . P . A . (1999) . Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework , **Intranational Journal of Hospitality , Mangment** 18.
- Settle, K. (1993). A study of superintendent and principal perceptions of selected criteria for evaluation high school pricipals. **Dessertation Abstracts International**, A 54/09.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أرجو التكرم بوضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

أ- الجنس:

١- ذكر ٢- أنثى

ب- المؤهل العلمي:

١- ثانوية عامة فأدنى ٢- دبلوم معهد أو كلية مجتمع

٣- بكالوريوس ٤- ماجستير فأعلى

ج- سنوات الخبرة:

١. أقل من (٣) سنوات.

٢. من (٣) سنوات إلى أقل من (٦) سنوات.

٣. من (٦) سنوات إلى أقل من (٩) سنوات.

٤. (٩) سنوات فأكثر.

د- حجم الشركة:

١- أقل من (٢٠) موظف ٢- من (٢٠) إلى أقل من (٤٠) موظف

٣- من (٤٠) إلى أقل من (٦٠) موظف ٤- (٦٠) فأكثر

و- المركز الوظيفي:

١- موظف ٢- مشرف

٣- رئيس قسم ٤- مدير

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من ممارسات موظفي الشركات الخاصة الإدارية، حيث ينقسم هذا

الجزء إلى أربعة أقسام تضم أربعة أنواع من الممارسات..

الرجاء إختيار الممارسة الصحيحة وذلك بوضع شارة (X) في المربع المناسب

للممارسة، وفيما يلي مثال توضيحي على ذلك:

ممارسة العمل:

بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	ممارسة العمل
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
		X			مشاركة الموظف في وضع أهداف يومية

ثالثاً: الممارسة الشخصية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
٢٥.	التزام الموظف بمواعيد الحضور داخل العمل.					
٢٦.	التزام الموظف بالتعليمات المتعلقة بأمور سير العمل.					
٢٧.	قيام الموظف بالالتزام الذاتي بالتعليمات المتعلقة بالعمل.					
٢٨.	طرح الموظف الفكرة بوضوح وثقة وبأسلوب مقنع للآخرين.					
٢٩.	تبادل الموظف الثقة مع الآخرين واللباقة في مناقشة تصرفاتهم.					
٣٠.	مشاركة الموظف الآخرين آراءهم ويستمع إليهم باهتمام.					
٣١.	اهتمام الموظف بحسن المظهر والرتابة.					
٣٢.	التزام الموظف بأداب التعامل في العمل والأداء.					
٣٣.	ولاء الموظف للشركة بالسلوك الذي يعود عليها بالنفع والفائدة.					

رابعاً: الممارسة العلمية والأكاديمية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
٣٤.	مشاركة الموظف بتجاح في الدورات التدريبية والبرامج التأهيلية.					
٣٥.	قيام الموظف بإجراء دراسات وبحوث علمية لها علاقة بطبيعة عمله.					
٣٦.	مساهمة الموظف في تحسين الشركة وتطويرها.					
٣٧.	تبادل الموظف الخبرات مع الشركات المشابهة في طبيعة عملها ومهامها.					
٣٨.	محاولة الموظف المعرفة بكل ما هو جديد يمكن أن يفيد الشركة.					
٣٩.	حرص الموظف على تحسين مؤهلاته العلمية.					
٤٠.	إمام الموظف بالمهنة الإدارية الذي يقوم بها ومتطلباتها.					
٤١.	مشاركة الموظف في كتابة مقالات في المجالات أو الصحف المتخصصة.					
٤٢.	قبول الموظف التغيير في الشركة في ضوء التطورات العلمية أو الوظيفية.					

ABSTRACT

“The State of the Evaluation of the Performance of the Palestinian Trading Companies’ Employees in Ramallah and Al – Beiri District in employees point of view”

Submitted by

Asem Shawqi Hamdan

Supervised by

Dr. Abed – Naser Qadumi

Dr. Husni Fahmi Al-Masri

This study aimed at identifying the state of the evaluation of the performance of the trading companies’ employees in Ramallah and Al-Bieri District. It also aimed at identifying the effect of the variables of gender, qualifications, years of experience, the size of the company, and the employees position on the state of the evaluation of the employees.

To achieve this aim, the study answered the following questions:

- What is the state of the evaluation of the performance of the trading companies’ employees in Ramallah and Al-Beiri District?

The study also checked the following hypotheses:

There is no statistical significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the domains of the present state of the evaluation of the performance of the trading companies’ employees in Ramallah and Al-Beiri District due to gender, qualifications, years of experience, the size of the company, and the employees position.

The sample of the study consisted of (498) male and female trading companies employees. This represents (8%) of the total population which consisted of (6480) employees. The researcher designed a questionnaire by reviewing many references and previous related studies. The reliability of the questionnaire reached (0.96).

The data were analyzed using the (SPSS), means, standard deviations, percentages, t-test, (ANOVA), and (Scheffe Post- Hoc Test).

The findings of the study were:

1. There were a very high degree in the job practice domain, the technical practice domain, the personal practice, which represents more than (80%). But there was a high degree in the academic and scientific domain which represents (71.2). There was a very high degree in all domains together which represents (80.2).
2. There were no statistically significant difference at ($\alpha = 0.05$) among the domains of the present state of the evaluation of the performance of the trading companies employees in Ramallah and Al-Beiri District due to gender, the qualifications of the employee, the experience of the employee and the employees position.

3. There were significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the job practice domain between employees who have At-wjehei degree and other qualifications in favor of other qualifications. But there were significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the technical practice domain and all domain together between employees who have At-wjehei degree and master degree in favor of master degree and there were significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the technical practice domain between employees who have At-wjehei degree and master degree in favor of master degree. There were significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the academic and scientific domain between employees who have master degree and other qualifications in favor of other qualifications.
4. There was a significant difference in the domain of practicing the job due to the years of experience in favor of those, the schedule number (20) explain that the difference is between employees who have more than (9) years of experience and other experience in favor of employees who have more than (9) years of experience.
5. There is a significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the job practice domain, the technical practice domain and all domain together due to the size of the company between the company that has less than (20) employees and the company that has (40- less than 60) employees in favor of the company that has (40- less than 60) and between the company that has less than (20) employees and the company that has more than (60) employees in favor of the company that has more than (60) employees. There is a significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the personal practice domain and the scientific and academic practice domain due to the size of the company between the company that has less than (20) employees and the company that has (40- less than 60) employees in favor of the company that has (40- less than 60).
6. There is a significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the job practice domain and the scientific and academic practice domain due to the position of the employee between the position of employee in company and other positions in favor of other positions. There is a significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the technical practice domain and in the all domain together due to the position of the employee between the position of employee in company and the position of (chairman and supervisor) in favor of position of (chairman and supervisor).

In the light of these findings, the researcher recommended the following:

1. It is necessary to concentrate the Palestinian trading companies in the scientific and academic sides in evaluating the employees.
2. The evaluation programs should be related to the companies aims through system which concern to achieved the aims in a little of cost and fast.