

أثر إجراءات تقييم الاداء الوظيفي على أداء العاملين

(دراسة تطبيقية على ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة)

إعداد الباحثة: غفران ابراهيم سليمان خان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اجراءات تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، وأتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان يتوافق مع موضوع الدراسة لقياس متغيرات الدراسة وتم تطبيقه على عينة بلغت (100) موظف من موظفي ادارة شؤون المرضى في مستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة. ومن خلال البحث والإستقصاء توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير المستخدمة في نماذج تقييم الاداء الوظيفي والتأثير على اداء العاملين، وكذلك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاساليب المتبعة في التقييم للأداء الوظيفي والتأثير على اداء العاملين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ربط انظمة المكافآت والعلاوات والتأثير على اداء العاملين، مما يشير إلى أن ربط انظمة المكافآت بتقييم الاداء لم يحظى بذلك القدر من الاهتمام من افراد العينة إنما كان الإهتمام بشكل متوسط في المعايير المستخدمة والاساليب المتبعة في التقييم، وبناءاً على تلك الإستنتاجات توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها التوصية بالتطوير المستمر للمعايير الموضوعية في نماذج تقييم الاداء الوظيفي وجعلها اكثر دقة واكثر تفصيلا للمهام الوظيفية، تعزيز انظمة المكافآت والعلاوات المرتبطة بتقييم الاداء لما قد تعكسه على الاداء الفعلي للموظفين من تحفيزهم للتحسن او المحافظة على المستوى العالي في الأداء.

Abstract

The study aims to identify the effect of performance evaluation procedures on employees' performance on the management of the patient affairs in King Fahad armed forces hospital in Jeddah. The study followed the descriptive analyzed research method. A questionnaire was designed to match the study variables and was applied on patient affairs employees 100 members of society. In the research and investigation, the study found that implementation of the evaluation procedure has an impact on the patient affairs employees. The

results indicated that the element in the evaluation forms has an impact on the employees' performance. The evaluating method has an impact on the employees' performance. The study found out that the reward system for the employees has no impact on the employees' performance. Based on the findings, the study recommendations are: continuous development of standard element in the job evaluation forms and enhancement of the reward and bonus systems associated with performance evaluation for what may reflect the actual performance.

التمهيد

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في مجال تقويم الاداء الوظيفي للعاملين حيث ان تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف ونتاجيته باستخدام بعض المعايير الموضوعية مسبقا والمتطابقة مع الأهداف التنظيمية (Manasa 2009). هذه المعايير تأخذ في الحسبان قياس الإنجازات والقدرة على تعزيز مناطق القوة وتحسين مناطق الضعف في الاداء مستقبلا. فعملية التقييم ليست عملية سهلة حيث ان الاختلاف في الشخصيات والتجارب الشخصية وايضا العوامل الفسيولوجية تجعل سلوكيات الموظفين شديدة التنوع مما يجعل عملية التقييم لأداء العاملين امرا ضروريا للتمييز بين الموظفين (. Muchinsky) 2006 وتقوم العديد من المنظمات بربط نظام التقييم للأداء الوظيفي بأنظمة الترقيات والمكافآت واستحقاقها، او عكس ذلك من انظمة كالحرمان من المكافآت والترقيات وذلك تحفيزا للموظف لنيل الدرجات العالية في مسيرته المهنية، أوردعا لأي سلوكيات غير مرغوبة (Preston, 2002). اما الفائدة العائدة على المنظمة فهي وحسب ما سنتطرق اليه في هذا البحث مدى تأثير اجراءات هذا التقييم على أداء العاملين ومدى تأثير التقييم في تحسين اداء المنظمة.

تتم عملية تقييم الاداء الوظيفي من قبل اصحاب العمل (مقدمي الخدمات الصحية) وهي عبارة عن تقرير عن الاداء الفعلي للموظف خلال فترة زمنية محددة (سنة تعاقدية). فتقييم الأداء هو عملية مراجعة أداء الموظف وتقييمه حتى يتطور هذا الموظف وظيفياً، حيث أن تقييمات الأداء هي عبارة عن تقارير يتم بها نقد

سلوك الموظفين إيجابياً بهدف تطويرهم ودعمهم وتحسينهم ودفعهم إلى الأمام، وهي أيضاً تقارير تتخذ الطابع الدوري (ابو دولة، 2007).

والتقييم يجري بناءً على معايير تكون معدة وموضوعة سلفاً، بحيث يجري وضع تقييم شامل للموظف يشمل كافة المواضيع المتعلقة به، ومن هنا فإن هذا التقييم كفيل بأن يكون مرآة يرى بها الموظف نفسه، كما أنه كفيل بأن يعطي انطباعاً عن أداء هذا الموظف إلى المسؤولين عنه. ومن أبرز الأهداف التي تهدف إليها عملية تقييم الأداء هي توفير كافة الملاحظات والمراجعات لأداء الموظفين، كما أنها عملية تهدف إلى تطوير ودعم الموظف. فالتقييم يكشف عن مكامن الضعف عند الموظف وبالتالي يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء هذا الموظف ويتم أيضاً إلحاق الموظف بالدورات التدريبية المختلفة والتي تهدف إلى تطويره وتحسين أدائه. ومن أهداف تقييم الأداء أيضاً أنه عملية توثيق كاملة لكافة المعايير التي تلزم في عملية تحديد المكافآت التي يحتاجها الموظف، وهي العامل الأساسي في تحديد الإجراءات الذي يتوجب اتخاذه حتى يتم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة مثل زيادة الرواتب والترقيات والاجراءات التأديبية وما إلى ذلك (ابو رز، 2016). كما ان من اهم اهداف عملية التقييم تحقيق التكافؤ الوظيفي بين العاملين، إضافة إلى عملية تسهيل التواصل بين الموظفين وإدارتهم، كما تعمل على إيصال وجهة نظر الموظفين إلى الإدارة ووجهة نظر الإدارة إلى الموظفين. كل هذه الفوائد يمكن وبشكل كبير تحقيقها من خلال تقييم الأداء.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المستشفيات صعوبة في الالتزام بتقييم الاداء الوظيفي لموظفيها بالشكل السليم الذي يحفز ويرفع مستوى الاداء لديهم ويعكس أثره على الاداء الفعلي للعامل لذا فإن هذا البحث يركز على الاسلوب المتبع للتقييم وأهم المعايير المستخدمة فيه وانعكاس هذا التقييم على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى، ويمكن ان تصاغ مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو اثر اجراءات تقييم الاداء الوظيفي المتبعة على اداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة؟

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في العائد على المستشفى من عملية التقييم السليمة ومدى تأثير أداء العاملين بشكل عام من التقييم، وايضا تكمن اهمية الدراسة في الالوجه التالية:

- مساعدة صناع القرار والقائمين على إدارة المستشفيات في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين تقييم الاداء الوظيفي واداء العاملين.
- التعرف على انسب المعايير الموضوعية في نماذج التقييم والتي تعكس الاداء الفعلي للموظف.
- التعرف على الاسلوب الأنسب لتقييم الموظفين العاملين في الاقسام الادارية في المستشفيات.
- التعرف على تأثير الربط بين عملية تقييم الاداء وانظمة المكافآت لأداء العاملين.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى:

- التعرف على واقع عملية التقييم لدى مستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.
- التعرف على تأثير المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين وفعاليتهم.
- التعرف على تأثير الاسلوب المتبع في التقييم على أداء العاملين وفعاليتهم.
- التعرف على تأثير الربط بين تقييم الاداء وانظمة (المكافآت)

فرضيات الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التقييم المتبع واثره على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير الموضوعية في نماذج التقييم واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنظمة المكافآت واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر على اختبار المتغيرات المذكورة وهي متغير مستقل: اجراءات تقييم الاداء الوظيفي وتنضم: المعايير الموضوعية في نماذج التقييم، الاسلوب المتبع في التقييم، أنظمة المكافآت المتعلقة بالتقييم .
- **الحدود البشرية:** موظفي قسم ادارة شؤون المرضى والذي يبلغ عددهم 128 موظف.
- **الحدود المكانية:** مستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة
- **الحدود الزمانية:** 2017

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تعريف ادارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنشآت، وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة وإدارتهم،(susan،2016) وتُعرَّف بأنها عملية تُنفَّذها المؤسسات والشركات؛ من أجل إدارة الأفراد؛ لتحقيق الأهداف،(grimsley،2017) ومن التعريفات الأخرى لإدارة

الموارد البشرية أنها وسيلة تعتمد على التعامل مع الموارد البشرية بفعالية وكفاءة، ويساهم ذلك في الوصول إلى الأهداف المطلوبة (chand، 2017).

مهام إدارة الموارد البشرية:

- **التخطيط للموارد البشرية:** وظيفة ترتبط مع الاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنشأة، وتشمل التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية للفترة المستقبلية، مع اختيار العدد والنوع المناسبين من الأفراد، سواءً لتنفيذ عمليات النمو المخطط لها، أو عمليات الإحلال عند ظهور وظائف شاغرة.
- **تحليل الأعمال:** تحديد أبعاد المسؤوليات والمتطلبات من الخبرات والمهارات المطلوبة من الموظفين، وتساهم هذه الوظيفة في توفير البيانات المهمة عن الوظائف، كما تُطبَّق أسساً عادلة عند معالجة كلِّ النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- **التوظيف:** الاهتمام بتوفير حاجات الموظفين والعَمَل المخطط لها، وتشمل هذه الوظيفة عدّة وظائف فرعية، ومنها: جذب مُرشّحين من الأفراد للعمل في الوظائف المُتاحة. اختيار أنسب المُتقدِّمين باستخدام وسائل الاختبار المُتنوّعة. (يحياوي، 2009).
- **تقييم أداء الموظفين:** تطبيق التقييم الخاصّ بأداء الموظفين بعد تعيينهم؛ لتحديد مدى كفاءتهم وقدرتهم على أداء وظائفهم، وتقديم المكافآت لهم مقابل أدائهم الجيّد.
- **التدريب:** السعي إلى تطوير أداء الموارد البشرية وقدراتها، وتُطبَّق هذه الوظيفة بالاعتماد على برنامج مُخطّط؛ وذلك لمعرفة احتياجات التدريب، وإنشاء البرامج التدريبية.
- **دعم التطوُّر الوظيفي:** تحسين مستويات الأفراد؛ عن طريق مساعدتهم على التخطيط لحياتهم المهنية؛ عن طريق العوامل الخاصة بشخصياتهم والبيئة المحيطة بهم، والتي تتحكّم بمساراتهم الوظيفية، كما يشمل هذه التطوُّر تحسين مستوى المنشأة؛ عن طريق التخطيط لتحركات الموظفين فيها أثناء مُدّة حياتهم المهنية؛ ممّا يُحقِّق المنفعة المُرتبطة بالموظفين الأكفاء فيها.
- **تحديد أجور الموظفين:** هو نشاط يعتمد على اختيار أفضل نموذج لتوزيع الأجور بين الموظفين بعدالة، وتحديد المُميّزات الإضافية الخاصة بهم، وهي عبارة عن زيادة في الأجر بأسلوب غير

مُباشرة؛ للمساهمة في رفع معنويات الموظفين، ودعمهم، وتعزيز زيادة الإنتاجية. تنسيق إدارة الموارد البشرية: ويكون ذلك بين كافة النشاطات والوظائف في أنحاء المنشأة وقطاعاتها كلها؛ عن طريق تطبيق وسائل التنسيق الرئيسية، وتشمل الاتصالات الرسمية، وقواعد الانضباط، وسياسات الموارد البشرية (بجياوي، 2009).

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- **الأهداف الاجتماعية:** هي تقديم المساعدة للأشخاص؛ عن طريق توفير أفضل الأعمال ذات الإنتاجية والربحية لهم؛ مما يُعزّز شعور السعادة عندهم، ويرفع معنوياتهم، ويزيد حماسهم نحو العمل، وتُساهم هذه الأهداف في توفير الرفاهية لكافة الأشخاص في المجتمع.
- **أهداف الموظفين:** وتشمل ما يأتي: الحرص على ترقية الموظفين؛ بهدف تحفيزهم على إتقان عملهم، وزيادة دخلهم. تطبيق سياسات موضوعية، تحدّ من ضياع الطاقات البشرية.
- **أهداف المنشأة:** وهي كما يأتي: استقطاب الأشخاص الأكفاء الذين يمتلكون كافة المؤهلات المناسبة للعمل. الاستفادة من جهود الأفراد؛ وذلك بتوفير التدريب والتطوير لهم؛ مما يُحسّن المعارف والخبرات التي تتناسب مع تطورات المؤسسات (العتيبي، 2010).

مفهوم تقييم الاداء الوظيفي:

عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا (شاويش، 2005). كما تم وصف عملية تقييم الاداء: نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لافادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيبي، 2005).

اهمية تقييم الاداء الوظيفي:

1. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم

2. تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم. (حنا نصر الله، 2001).
3. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
4. تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
5. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.

أهداف تقييم الأداء

قسمت اهداف تقييم الاداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

1. خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت .
2. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل .
3. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
4. تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي :

1. التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي (شاويش 2005).
2. الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
3. تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

1. تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
2. تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم(شاويش 2005).

الدراسات السابقة:

دراسة تلالوة وآخرون بعنوان: واقع الحوافز على أداء الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء الأطباء في المستشفيات الحكومية، التعرف على اثر حوافز الترقيات و الابتعاث للخارج من اجل الاختصاص للأطباء في المستشفيات الحكومية على مستوى الأداء، تحديد العلاقة بين الحوافز وأداء الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، التعرف على مستوى الأداء لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان من اهم نتائج الدراسة: حيازة الحوافز المادية على مستوى مرتفع بينما الحوافز المعنوية حصلت على مستوى متوسط. حيازة كل من مجال الترقيات والابتعاث وكذلك مجال مستوى الأداء على مستوى متوسط. وجود علاقة قوية بين استخدام الحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة أن تهتم إدارة المستشفيات الحكومية بالحوافز المادية وكذلك قانون التفرغ الطبي لما له من اثر على أداء الأطباء العاملين في المستشفيات (تلالوة،2014)

دراسة جبين بعنوان: تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. هدفت الدراسة الى معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الادارات، معرفة طرق واساليب التقييم، اهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستناد على الملاحظات الشخصية لما يحدث في المنظمات الصحية وكان من اهم النتائج انه لا يوجد وضوح لدى المدراء عن اهمية التقييم ودوره في الادارة، ان النظرة لعملية التقييم هي نظرة تقليدية ويعتبرها المدراء عبء من

الاعباء الادارية بجانب اعمالهم الاساسية لذلك كانت التوصية بأن يتم تأهيل المدراء في شأن التقييم، العمل على تغيير المفهوم السائد التقليدي لعملية التقييم (جبين، 2009).

دراسة بركات بعوان: تقييم اداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة الليبية. هدفت الدراسة الى حل مشكلات اداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة في ليبيا واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث الى النتائج التالية: أن معظم مسؤولي المستشفيات هم من الأطباء والأطباء المساعدين والفنيين غير أن طبيعة عمل معظم الإدارات تحتاج إلى العلوم الإدارية. إن عدم تحسين الأداء في هذه المستشفيات من أسبابه الرئيسية عدم فعالية التنظيم الإداري. وعدم وضوح أهداف الإدارات الفرعية وتعارضها. إن أداء العديد من النشاطات هي دون المستوى المطلوب، كذلك الاستخدام السلبي لمشكلة المعلومات وانحراف اتجاه استخدام الاتصالات غير الرسمية. إهدار المال العام خصوصا الأدوات الطبية في شكل سرقات والاستخدام السيء لها. عدم فعالية لائحة تقييم الأداء في تحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات الصحية. عدم استقلالية المستشفيات العامة تنظيما وإدارة عن الإدارة العامة في القطاع الصحي للدولة. اما اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة كانت كآلاتي: مواكبة التقدم التقني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تفعيل النظم الإدارية المعتمدة والتقييد باللوائح والقرارات والإجراءات النافذة. زيادة فرص ترشيح المسؤولين لتقلد المناصب العليا وفق معايير لكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص. تكثيف الدورات التدريبية ودورات التعلم المستمر لأفراد التنظيم(بركات2010).

دراسة عبید بعنوان: واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. هدفت الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسئوليات، التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة

شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة، وجود علاقة ايجابية بين مجالات التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.(عبيد، 2009)

منهجية الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل من الدراسة سوف تعرض المنهجية المستخدمة في الدراسة، وتعريف لمجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وطرق تحليل البيانات. ودراسة ثبات اداة الدراسة.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر المنهج الوصفي أحد مناهج البحث العلمي، "ويرى بعض الباحثين أن الدراسات الوصفية هي أعمال علمية وليست أبحاثاً بمعنى الكلمة، لأنها تقدم وصفاً وتفسيراً لواقع معين، لكنها تتعمق للكشف عن الطريقة التي تؤثر بها العوامل المختلفة في ظاهرة ما أو الكشف عن مقدار تأثير كل عامل على هذه الظاهرة كما يحدث عادة في البحوث التجريبية" (عبيدات وآخرون، 2012). ويتم ذلك من خلال صياغة ثلاثة فرضيات على أن يتم استخدام الاستبيان للتحقق من فرضيات الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: يتم استخدام الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان من وجهة نظر الموظفين المعنيين بالدراسة بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة
- المصادر الثانوية: يتم فيها الاستعانة بعدد من المراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التقييم للاداء الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعه أفراد أو كتب أو مبان مدرسيه... الخ وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث" (عبيدات، وآخرون 2012م). ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي قسم ادارة شؤون المرضى والذي يبلغ عددهم 128 موظف. وفي تحديد عينة الدراسة ونظراً لصغر مجتمع الدراسة سوف تقوم الباحثة بتطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.

طرق تحليل البيانات :

في هذا البحث سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لعملية جمع البيانات من عينة الدراسة وسيتم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- مربع كاي

وصف اداة الدراسة: الاستبيان

احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين:

- الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي.
- الجزء الثاني: ويشتمل على فقرات البحث التي تتعلق بالتعرف على دراسة أثر إجراءات تقييم الاداء الوظيفي على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، ويتكون من (15) فقره تم تقسيمها الى أربعة محاور:
- **المحور الأول:** المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء ويتكون هذا المحور من (4) فقرات.
- **المحور الثاني:** الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء ويحتوي على (4) فقرات.
- **المحور الثالث:** ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي ويتكون من (4) فقرات.
- **المحور الرابع:** التأثير على أداء العاملين ويتكون من (3) فقرات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (غير موافق بشدة- غير موافق- محايد- موافق- موافق بشدة) وذلك لتحديد أثر إجراءات تقييم الاداء الوظيفي على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأداة على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهر (Face-validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين عددهم إثنان من المحكمين طلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف

الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً. وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح نتائجها جدول (3.1) التالي:

جدول رقم (3.1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الرابع اداء العاملين		المحور الثالث ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي		المحور الثاني الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء		المحور الأول المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.798	1	**0.513	1	**0.625	1	**0.702	1
**0.826	2	**0.761	2	**0.516	2	**0.798	2
**0.687	3	**0.905	3	**0.482	3	**0.754	3
		**0.854	4	**0.861	4	**0.807	4

دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 **

يلاحظ من الجدول (3.1) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء) بين (0.702 - 0.807)، اما المحور الثاني (لأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.482 - 0.861)، وللمحور الثالث (ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي) تراوحت معاملات الارتباط بين (0.513 - 0.905)، وللمحور الرابع (اداء العاملين) تراوحت معاملات الارتباط بين (0.687 - 0.826)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة.

كما قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (3.2) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
0.948**	المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء
0.941**	الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء
0.912**	ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي
0.929**	اداء العاملين

وجود دلالة عند مستوى 0.01 **

يتضح من الجدول (3.2) السابق أن قيم معاملات الارتباط للمحاور الأربعة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.912 – 0.948)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach– Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة والتي أجريت على مرحلتين. المرحلة الأولى ضمت خمسة عشر مبحوثاً وعشر مبحوثين في المرحلة الثانية:

جدول رقم (3.3) معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لمحاور الاستبانة

معامل الفاكرونباخ للجولة الثانية	معامل الفاكرونباخ للجولة الأولى	عدد الفقرات	المحور
0.908	0.896	4	المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء

المحور	عدد الفقرات	معامل الفايرونباخ للجولة الأولى	معامل الفايرونباخ للجولة الثانية
الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء	4	0.932	0.938
ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي	4	0.918	0.925
اداء العاملين	3	0.908	0.917
الاستبانة ككل	15	0.947	0.948

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر إجراءات تقييم الاداء الوظيفي على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة ولغاية الإجابة على أسئلة البحث تم بناء استبانة شملت عدد من المتغيرات، وتم تطبيقها على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (100) من العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة. وقد أدخلت البيانات في جهاز الحاسب الآلي وتم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات المذكورة أعلاه كما تبينه النتائج بجدول (4.1) التالي:

جدول (4.1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث الديموغرافية

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	52
	أنثى	48
	المجموع	100

76%	76	20 - 29	العمر
24%	24	30 - 39	
0%	0	40 - 49	
0%	0	50 وأكثر	
%100	100	المجموع	
10%	10	ماجستير	المؤهل العلمي
68%	68	بكالوريوس	
20%	20	دبلوم	
2%	2	شهادة مدرسية	
%100	100	المجموع	

يلاحظ من الجدول (4.1) إحتوائه فئتان لأفراد عينة البحث الواقع عددهم 100 فردا موزعين وفقا لمتغير الجنس. ومن الملاحظ أن الجنس الغالب لأفراد عينة البحث يعود للذكور والبالغ نسبتهم (52%) في حين نسبة الإناث (48%) من إجمالي أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.

كما و يحتوي فئتان لأفراد عينة البحث موزعين وفقا لمتغير العمر. وجاءت في الغالب لأفراد عينة البحث ذوي الاعمار ما بين (20 - 29) سنة والبالغ نسبتهم (76%) في حين نسبة (48%) من هم ما بين (30 - 39) سنة من إجمالي أفراد عينة البحث حسب متغير العمر. وفيما يخص المؤهل العلمي لأفراد العينة فقد جاءت بأربع فئات أغلبهم ممن يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (68%)، يليهم ممن يحملون درجة الدبلوم بنسبة (20%)، تبعهم الحاملون لدرجة الماجستير وبنسبة (10%)، وكان فقط 2% من حملة الشهادة المدرسية من إجمالي أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي.

ثانيا: فرضيات الدراسة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور على حده للمحاور المدروسة (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء، الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء، ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء) وتأثيرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، ولدراسة الفرضيات استخدمت الباحثة اختبار مربع كاي لبحث مدى وجود العلاقات

بين المحاور المستقلة في الدراسة وأداء للعاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، و في التالي بيانها:

● المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير الموضوعية في نماذج التقييم واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

إحتوى المحور الأول على (4) فقرات لتحديد المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء بين العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول (4.2): تحليل فقرات المحور الأول و تحليل مربع كاي لبحث مدى وجود علاقة المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء كأحد محاور المتغير بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة المستقل وأداء للعاملين في ادارة شؤون المرضى

م	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة						
1	العبارات المستخدمة في نماذج تقييم الاداء واضحة وسهلة الفهم	0	4	5	23	68	1.45	0.770	4	62.884	3	**0.000
2	يقيس التقييم الجوانب الفنية التي تخص المهام الوظيفية	0	17	8	44	31	2.11	1.034	2	26.294	3	**0.000
3	يقيس التقييم الجوانب السلوكية التي يجب ان يتسم بها الموظف	0	13	13	50	24	2.15	0.936	1	28.713	3	**0.000
4	يقيس التقييم الجانب التعاوني وقدرة الموظف على العمل مع الجماعة	0	9	8	58	25	2.01	0.835	3	19.060	3	0.016
		جميع الفقرات					1.93	0.894				

وجود دلالة عند مستوى (0.001)**

من خلال الجدول (4.2) يتضح إجمالاً أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول المتعلق في المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء بين العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة يساوي (1.93) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 1.80) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (موافق) كإستجابة على أداة البحث.

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث من بين العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة على الفقرات ما بين (1.45 – 2.15) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثانية (2.60 – 1.80) من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الخيار (موافق). كما يتضح من الجدول أن الفقرة (يقيس التقييم الجوانب السلوكية التي يجب ان يتسم بها الموظف) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (2.15)، كما جاءت الفقرة (يقيس التقييم الجوانب الفنية التي تخص المهام الوظيفية) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (2.11)، في حين جاءت الفقرة (يقيس التقييم الجانب التعاوني وقدرة الموظف على العمل مع الجماعة) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (2.01)، أما الفقرة (العبارات المستخدمة في نماذج تقييم الاداء واضحة وسهلة الفهم) جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيره من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (1.45).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (يقيس التقييم الجوانب السلوكية التي يجب ان يتسم بها الموظف) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق) إلى ان المعيار الموضوع في نماذج تقييم الاداء والذي يقيس سلوك الموظف واضح ويغطي الجانب السلوكي للموظف.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبيد 2009) في قوله بأنه لا يوجد اهتمام في تغيير اتجاه وسلوك العاملين. وربما يرجع حصول الفقرة (العبارات المستخدمة في نماذج تقييم الاداء واضحة وسهلة الفهم) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق) إلى وجود وضوح فعلي في العبارات وعدم تعقيدها في نماذج تقييم الاداء الوظيفي.

كما قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كاي لبحث مدى وجود علاقة بين المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء كأحد محاور المتغير المستقل وأداء للعاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، ويوضح الجدول (4.8) نتيجة اختبار مربع كاي:

يتضح من الجدول (4.2) وجود علاقة بين المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء كأحد محاور المتغير المستقل وأداء للعاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة حيث كانت قيم مربع كاي أكبر من القيمة الحرجة لمربع كاي ($Critical X^2 = 7.815$) عند درجة الحرية ($df = 3$) تقاطعياً مع الدلالة ($p = 0.05$). في حين كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع كاي لهذه الدراسة تساوي ($p = 0.016, 0.000, 0.000, 0.000$) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p = 0.05$).

لذا وكون الدالة تعطي قيمة إحصائية ذات معنى فيمكننا القول بأن علاقة المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء وأداء للعاملين يمكن الاعتماد عليها في الإستنتاج الإحصائي بل وتدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وبذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء كأحد محاور المتغير المستقل وأداء للعاملين في.

● الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء:

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التقييم المتبع واثره على أداء العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

إحتوى المحور الثاني على (4) فقرات لتحديد واقع الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء بين العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول (4.3): تحليل فقرات المحور الثاني و تحليل مربع كاي لبحث مدى وجود علاقة بين أسلوب التقييم المتبع واثره على أداء العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة

م.	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق						
1	تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر ومدير القسم	56%	40%	4%	0%	0%	1.56	0.756	4	9.698	2	**0.008
2	تقييم الاداء يتم من قبل الزملاء	33%	11%	12%	34%	10%	2.77	1.462	1	22.392	4	**0.000
3	تقييم الاداء يتم حسب	49%	37%	4%	8%	2%	1.77	0.993	3	14.450	4	**0.006

						2%	8%	4%	37%	49%	%	انجازات العمل	
**0.021	4	11.607	2	1.241	2.42	8	12	22	30	28	ت	تم استخدام أكثر من أسلوب واحد في التقييم للأداء	4
						0	0	4	40	56	ت	تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر ومدير القسم	
				1.068	2.13	جميع الفقرت							

** وجود دلالة عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول (4.3) يتضح إجمالاً أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول المتعلق في الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء بين العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة يساوي (2.13) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 1.80) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (موافق) كاستجابة على أداة البحث.

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث من بين العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة على الفقرات ما بين (1.56 – 2.77) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الأولى (1.00 – 1.80) والثالثة (2.60 – 3.40) من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الخياران (موافق بشدة، محايد) على التوالي. ويتضح من الجدول أن الفقرة (تقييم الاداء يتم من قبل الزملاء) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة (محايد) بمتوسط حسابي (2.77)، كما جاءت الفقرة (تم استخدام أكثر من أسلوب واحد في التقييم للأداء) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (2.42)، في حين جاءت الفقرة (تقييم الاداء يتم حسب انجازات العمل) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (1.77)، أما الفقرة (تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر ومدير القسم) جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيره من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (1.56).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تقييم الاداء يتم من قبل الزملاء) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (محايد) إلى أن اقلية من الموظفين يرغبون بالتقييم من قبل الزملاء ربما يكون ذلك لعدم معرفة الزملاء بتفاصيل المهام الوظيفية لزميله او لاعتبارات شخصية اخرى او لعدم وجود جو تعاوني في العمل بين الزملاء. وتتفق

هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بركات 2010) وجود انحرافات في علاقات العمل وعدم الشعور بالراحة. وربما يرجع حصول الفقرة (تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر ومدير القسم) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى وجود تفاوت في وجه النظر لانه يعتمد على شخصية المدير او الرئيس المباشر واختلاف درجة الانصاف بين المدراء ولكن في الغالب يقبل الموظف تقييمه من قبل الرئيس المباشر والمدير لانه هو المطلع الفعلي على اعماله وانجازاته.

كما قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كاي لبحث مدى وجود علاقة بين اسلوب التقييم المتبع واثره على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

يتضح من الجدول (4.3) وجود علاقة بين اسلوب التقييم المتبع كأحد محاور المتغير المستقل وأداء للعاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة حيث كانت قيم مربع كاي أكبر من القيمة الحرجة لمربع كاي ($Critical X^2 = 18.467$) عند درجة الحرية ($df = 4$) تقاطعياً مع الدلالة ($p = 0.05$). في حين كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مربع كاي لهذه الدراسة تساوي ($p=0.021$ ، 0.008 ، 0.006 ، 0.000) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p = 0.05$).

لذا وكون الدالة تعطي قيمة إحصائية ذات معنى فيمكننا القول بأن اسلوب التقييم المتبع يمكن الاعتماد عليها في الإنتاج الإحصائي بل و تدعم وجود علاقة ذات دلالة و صفة إحصائية.

وبذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التقييم المتبع كأحد محاور تقييم الاداء وأداء للعاملين.

● ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنظمة المكافآت واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

إحتوى المحور الثالث على (4) فقرات لتحديد واقع ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي بين العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول (4.4): تحليل فقرات المحور الثالث و تحليل مربع كاي لبحث مدى وجود علاقة بين أنظمة المكافآت كأحد محاور المتغير المستقل واثرا على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة

م.	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
1	شروط الترقية ان يكون الموظف حائز على تقييم أداء مرتفع لمدة سنتين متتالية	ت	56	28	6	10	0	1.70	3	6.851	3	0.052
		%	56%	28%	6%	10%	0%					
2	احد شروط الحصول على بدل تميز (للصحيين) يكون للجانزين على درجة تقييم مرتفعة لمدة سنتين في تقييم الأداء	ت	46	32	16	6	0	1.82	1	1.872	3	.5990
		%	46%	32%	16%	6%	0%					
3	تتأثر درجة العلاوة السنوية (للأجانب) بحسب درجة تقييم الاداء الوظيفي	ت	52	32	12	4	0	1.68	4	6.922	3	0.053
		%	52%	32%	12%	4%	0%					
4	احد شروط الابتعاث للخارج (للصحيين) يكون للجانزين على درجة تقييم مرتفعة لمدة سنتين في تقييم الاداء	ت	51	30	18	1	0	1.76	2	7.238	3	.0110
		ت	51	30	18	1	0					
	جميع الفقرت						2.32	1.309	-			

** وجود دلالة عند مستوى (0.001)

من خلال الجدول (4.4) يتضح إجمالاً أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول المتعلق في ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي بين العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة يساوي (2.32) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (1.80 – 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (موافق) كإستجابة على أداة البحث.

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث من بين العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة على الفقرات ما بين (1.68 – 1.82) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الأولى (1.00 – 1.80) والثانية (1.80 – 2.60) من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الخياران

(موافق بشدة، موافق) على التوالي. ويتضح من الجدول أن الفقرة (احد شروط الحصول على بدل تميز (للصحيين) يكون للحائزين على درجة تقييم مرتفعة لمدة سنتين في تقييم الأداء) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (1.82)، كما جاءت الفقرة (احد شروط الابتعاث للخارج (للصحيين) يكون للحائزين على درجة تقييم مرتفعة لمدة سنتين في تقييم الأداء) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (1.76)، في حين جاءت الفقرة (شروط الترقية ان يكون الموظف حائز على تقييم أداء مرتفع لمدة سنتين متتالية) بالمرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (1.70)، أما الفقرة (تتأثر درجة العلاوة السنوية (للأجانب) بحسب درجة تقييم الاداء الوظيفي) جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيره من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (1.68).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (احد شروط الحصول على بدل تميز (للصحيين) يكون للحائزين على درجة تقييم مرتفعة لمدة سنتين في تقييم الأداء) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق) إلى رضى الموظفين عن أنظمة وشروط المكافآت والعلاوات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (تلالوة 2014) حيث اظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية هو الأكثر استخداما ودراية ومعرفة ورضى من قبل الموظفين. وربما يرجع حصول الفقرة (تتأثر درجة العلاوة السنوية (للأجانب) بحسب درجة تقييم الاداء الوظيفي) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى إلى ضرورة تحفيز الاجانب على العمل حيث ان العلاوات تعتمد اعتماد كبير على درجة التقييم.

كما قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كاي لبحث مدى وجود علاقة بين أنظمة المكافآت كأحد محاور المتغير المستقل واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

يتضح من الجدول (4.4) عدم وجود علاقة بين أنظمة المكافآت كأحد محاور المتغير المستقل واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة حيث كانت قيم مربع كاي أقل من القيمة الحرجة لمربع كاي ($Critical X^2 = 7.815$) عند درجة الحرية ($df = 3$) تقاطعيا مع الدلالة

($p = 0.05$). في حين كانت قيم مستوى الدلالة في اختبار مربع كاي لهذه المفردات تساوي ($p=0.599$)،
($0.110, 0.053, 0.052$) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ($p = 0.05$).

لذا وكون الدالة لا تعطي قيمة إحصائية ذات معنى فيمكننا القول بأن علاقة ربط أنظمة المكافآت بالتقييم وأداء العاملين لا يمكن الاعتماد عليها في الإستنتاج الإحصائي بل وتدعم عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وبذلك نستنتج أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنظمة المكافآت كأحد محاور تقييم الاداء وأداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.

إحتوى المحور الرابع على (3) فقرات لتحديد واقع اثر إجراءات تقييم الأداء الوظيفي على العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

جدول (4.5): تحليل فقرات محور المتغير تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة

م	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي مرتفع في السنة السابقة واطمح بالاستمرار على هذا المستوى	69%	14%	1%	16%	0%	1.64	0.835	3
2	تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي منخفض في السنة السابقة واطمح لرفع أدائي في السنة المقبلة	37%	11%	0%	13%	33%	2.61	0.985	2
3	تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي للسنة السابقة لم يعكس أدائي الفعلي ولست راض عن الدرجة المعطاه	24%	8%	10%	21%	37%	2.68	0.996	1
جميع الفقرت							2.31	0.976	

من خلال الجدول (4.5) يتضح إجمالاً أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول المتعلق بتأثير التقييم للأداء الوظيفي على العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة يساوي (2.31) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 1.80) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (موافق) كإستجابة على أداة البحث.

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات تقييم الأداء الوظيفي حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث من بين العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة على الفقرات ما بين (1.64 – 2.68) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الأولى (1.00 – 1.80) والثالثة (2.60 – 3.40) من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الخياران (موافق بشدة، محايد) على التوالي. ويتضح من الجدول أن الفقرة (تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي للسنة السابقة لم يعكس أدائي الفعلي ولست راض عن الدرجة المعطاه) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد البحث بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (1.82)، كما جاءت الفقرة (تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي منخفض في السنة السابقة واطمح لرفع أدائي في السنة المقبلة) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (2.61)، في حين جاءت الفقرة (تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي مرتفع في السنة السابقة واطمح بالاستمرار على هذا المستوى) بالمرتبة الثالثة و الأخيره من حيث استجابة أفراد البحث عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (1.64).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي للسنة السابقة لم يعكس أدائي الفعلي ولست راض عن الدرجة المعطاه) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق) إلى عدم تقبل بعض الموظفين لدرجات تقييمهم حيث يسودهم الشعور بعدم الانصاف وان مجهوداتهم لا يوجد لها صدى من قبل الرؤساء المقيمين وحصوله على تقييم منخفض. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بركات 2010) بأنه من المحتمل وجود عوائق ادارية تعرقل الاعمال وتسبب انخفاض الاداء للعاملين. وربما يرجع حصول الفقرة (تقييم الاداء الوظيفي الخاص بي مرتفع في السنة السابقة واطمح بالاستمرار على هذا المستوى) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى رضى مجموعة من الموظفين عن تقييم الاداء الوظيفي والشعور بأن مجهوداتهم تتلقى التقدير والشكر من قبل الرؤساء وحصولهم على درجات تقييم مرتفعة.

وللتعرف على إحتساب الترتيب بين محاور المتغيرات المستقلة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤثرات المدروسة (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء، الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء، ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء) بين العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة، ويبين ذلك بالجدول التالي:

جدول (4.6): الترتيب والدرجات للمحاور المستقلة المدروسة لتقييم إجراءات الأداء

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة الموافقة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء	1.93	0.894	3	موافق	28.713	3	0.000
2	الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء	2.13	1.068	2	موافق	22.392	4	0.000
3	ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي	2.32	1.309	1	موافق	1.872	3	0.599
أداء العاملين			2.31	0.976	موافق			

يتبين من الجدول (4.6) أن واقع المحاور المدروسة (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء، الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء، ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء) والتأثير على أداء العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة جاءت بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (2.31)، بانحراف معياري (0.976) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث من العاملين في إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة لواقع المحاور المدروسة (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء، الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء، ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء).

كما يتبين أيضاً أن (ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.32)، يليها في الترتيب الثاني (الأسلوب المتبع في عملية تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (2.13) وجاءت (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء) في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي وقدره (1.93).

وترجع الباحثة حصول (ربط أنظمة المكافآت بتقييم الأداء الوظيفي) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق) إلى أن أنظمة المكافآت وربطها بالأداء يحفز الموظفين على العمل والاجتهاد وذلك لما يعود اليهم من شعور بأن عملهم ومجهودهم ينال التقدير والشكر من قبل أصحاب العمل. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بركات 2010) في ذكره عن عدم اهتمام الإدارات في تطبيق لوائح الحوافز والمكافآت كدافع لتفعيل الأداء الوظيفي. وجاءت (المعايير الموضوعية في نماذج تقييم الأداء) في الترتيب الأخير، وبدرجة استجابة (موافق) فقد يعود ذلك إلى أن الموظف راضي عن المعايير الموضوعية ولكن ليس بشكل كبير حيث أنه لا بد

من وجود معايير تفصيلية أكثر تعكس بشكل ادق مهامه الوظيفية عوضاً عن المعايير العامة التقليدية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جيبين 2009) في انه لا تزال هنالك نظرة تقليدية لتقييم الاداء الوظيفي في الادوات والمعايير والاهداف.

الفصل الخامس: الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً للدراسة ويشتمل على خلاصة، ونتائج التحليل الإحصائي في أثر اجراءات تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين، والاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، والتوصيات والمقترحات المستنبطة من الاستنتاجات.

أولاً: الخلاصة:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع عملية التقييم لدى مستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة والتعرف على تأثير المعايير المستخدمة والاساليب المتبعة و الربط بين تقييم الاداء وأنظمة المكافآت على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة واعتمدت الدراسة على فرضيات نصت على ان:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير الموضوعية في نماذج التقييم واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التقييم المتبع واثره على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنظمة المكافآت واثرها على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى.

اوضحت الدراسة مدى اهمية علمية التقييم للأداء ودور ادارة الموارد البشرية في تسهيل الاجراءات اللازمة لعملية التقييم للموظفين حسب الانظمة واللوائح المتبعة في المستشفى حيث ان تقييم الاداء هو بمثابة مراجعة للوضع الوظيفي للموظف وقياس لإنجازاته وملائمته للمنصب الذي يشغله وايضا يوضح التقييم الحاجة للتدريب ان استدع الامر للنهوض بالعمل والحصول على الانجازات المطلوبة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبيان يتناسب مع متغيرات الدراسة وتطبيقه على عينة (100) موظف في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة وتم التوصل الى استنتاجات وتوصيات من شأنها توضيح اثر اجراءات تقييم الأداء الوظيفي على اداء العاملين لدى عينة الدراسة، ومن الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هو وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المعايير المستخدمة في نماذج تقييم الاداء والتأثير على اداء العاملين، ووجود علاقة بين الاساليب المتبعة في عملية تقييم الاداء الوظيفي والتأثير على ادار العاملين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الربط بين انظمة المكافآت والتأثير على اداء العاملين.

ثانيا: الاستنتاجات:

1. استنتج من خلال الدراسة بأن هنالك علاقة ما بين المعايير الموضوعة في نماذج تقييم الاداء الوظيفي والتأثير على اداء العاملين بشكل كبير حسب الدلالة الاحصائية لمربع كاي عند تحليل الاستبيان الموزع وهذا يعني ان المعايير تعكس الجوانب اللازمة التي يجب ان يقاس بها اداء الموظف من الجانب السلوكي والفني والتعاوني.
2. استنتجت الدراسة ان الاسلوب المتبع في عملية التقييم سواء كان اسلوب التقييم من قبل المدير المباشر أو اسلوب التقييم من قبل الزملاء او استخدام أكثر من اسلوب للتقييم يؤثر بشكل متوسط على اداء العاملين.

3. استنتجت الدراسة عدم وجود علاقة بين ربط أنظمة المكافآت والعلاوات والتأثير على أداء العاملين وذلك حسب الدلالات الاحصائية التي نتجت عن تحليل الاستبيان الموزع على افراد العينة.
4. ان اجراءات تقييم الاداء الوظيفي تؤثر بشكل متوسط على أداء العاملين في ادارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة.

ثالثا: التوصيات:

بناء على الاستنتاجات توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

1. توصي الدراسة بالتطوير المستمر للمعايير الموضوعية في نماذج تقييم الاداء الوظيفي وجعلها أكثر دقة وأكثر تفصيلا للمهام الوظيفية الموكلة للموظف الخاضع للتقييم.
2. توصي الدراسة بتوضيح الاساليب المتعددة التي يمكن ان تستخدم لتقييم الاداء الوظيفي للموظفين ومن ثم تطبيق أكثر من اسلوب للتقييم للحصول على نتائج موضوعية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية التي يمكن ان يخضع لها التقييم من قبل شخص واحد.
3. توصي الدراسة بالعمل على تعزيز أنظمة المكافآت والعلاوات المرتبطة بتقييم الاداء لما قد تعكسه على الاداء الفعلي للموظفين من تحفيزهم للتحسن او المحافظة على المستوى العالي في الاداء.
4. تعميق الدراسة في مجال التقييم للأداء الوظيفي ودراسة القصور لدى الموظفين ذوي الاداء المنخفض ودراسة الحاجة للتدريب والبيئة المحيطة بالعمل كعوامل مؤثرة على الانخفاض في الاداء

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- تلالوة، محمد وآخرون. (2014): بحث بعنوان: واقع الحوافز على أداء الاطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.
- جبين، عبدالوهاب. (2009): بحث بعنوان: تقييم الاداء بديرية الشؤون الصحية بمنطقة الطائف.
- ابو رز، شذو. (2016): مقالة بعنوان: معايير تقييم الاداء.

- بركات، عبدالقادر. (2010): بحث بعنوان: تقييم اداء الخدمات الصحية في المستشفيات العامة الليبية.
- د.قحطاني، محمد. (2012): كتاب بعنوان: ادارة الموارد البشرية، اصدار العبيكان ص161.
- رزق، عبدالكريم. (2009): مقالة بعنوان: مفهوم الاداء
- قاسم، امجد. (2011): كتاب بعنوان: مقالات في التربية والثقافة والبحث العلمي.
- بديوي، احمد زكي. (1984): معجم: مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب المصري.
- هلال، محمد عبدالغني، كتاب بعنوان: مهارات ادارة الاداء، القاهرة 1996
- حرز الله، شيراز. (2014): مقالة بعنوان: الحوافز والمكافآت، 2014
- د.ماهر، احمد. (2014): كتاب بعنوان: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص 419.
- د.يحيوي،نعيمه. (2009) سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الحاج الخضر.
- العتيبي، عزيزة، بحث بعنوان: اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية
- ابو لبد، عبدالله. (2003): كتاب بعنوان: قياس الاداء، مطبوعات جامعة الامارات العربية المتحدة الطبعة الاولى 2003
- بربر، كامل. (1997): كتاب بعنوان: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- حنفي. عبدالغفار. (1996): كتاب بعنوان: ادارة الافراد في المنظمات، مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.

- شاويش، مصطفى. (2005): كتاب بعنوان: ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد، دار الشروق عمان.
- الشرنوبي، فؤاد. (1983): كتاب بعنوان: تطور تقييم الاداء، دار صفا للطباعة والنشر القاهرة
- نصر الله، حنا. (2001): كتاب بعنوان: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
ص169-170.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Susan M. Heathfield (2-10-2016) ، "What Is Human Resource Management?" ، the balance ، Retrieved 12-6-2017. Edited.
2. Shawn Grimsley ، "Human Resource Management: Definition ، Objectives & Responsibilities" ، Study.com ، Retrieved 12-6-2017. Edited.
3. Smriti Chand ، "Human Resource Management: Meaning ، Objectives ، Scope and Functions" ، Your Article Library ، Retrieved 12-6-2017. Edited.
4. Manasa ، K. & Reddy ، N. (2009). Role of Training in Improving Performance. The IUP Journal of Soft Skills ، 3 ، 72-80
5. Muchinsky ، P. M. (2012). Psychology Applied to Work (10th ed.). Summerfield ، NC: Hypergraphic Press
6. Broady-Preston ، J. & Steel ، L. (2002). Employees ، customers ، and internal marketing strategies in LIS. Library Management ، 23 ، 384-393
7. Abu-Doleh ، J. & Weir ، D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. International Journal of Human Resource