

# مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

The effectiveness of the performance appraisal process of employees at the Kish Center for Specialized Clinics and  
Primary Health Care in Benghazi

علي عبد الجليل الغزالي  
قسم إدارة الخدمات الصحية جامعة بنغازي

[Ali.elghazali@uob.edu.ly](mailto:Ali.elghazali@uob.edu.ly)

تاريخ النشر: 2024/12/15

يحيى عبد الرازق الصوصاع\*  
قسم إدارة الخدمات الصحية جامعة بنغازي

[Yahya.alsawsaa@uob.edu.ly](mailto:Yahya.alsawsaa@uob.edu.ly)

تاريخ القبول للنشر: 2024/09/13

تاريخ الاستلام: 2024/09/04

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية عملية تقييم أداء العاملين في مركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية بمدينة بنغازي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العناصر الطبية المساعدة العاملة بالمركز أثناء فترة تجميع البيانات، وزعت منها 46 استمارة واستلم منها 42 استمارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف فاعلية عملية تقييم الأداء في المركز ويتضح ذلك الضعف كما أشار المستقضي منهم في العديد من الجوانب حيث لا يتخذ بناء على نتائج عملية تقييم الأداء أي قرارات تتعلق بالموارد البشرية كما يشعر نسبة كبيرة من المستقضي منهم بعدم عدالة عملية تقييم الأداء، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع جملة من التوصيات منها ضرورة نشر الثقافة والوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية عملية تقييم أداء العاملين وربط نظام الحوافز بنتائج عملية تقييم الأداء والعمل على تأسيس نظام عادل لتقييم الأداء يراعى فيه معايير واضحة لعملية التقييم ومحاولة الاستعانة بأكثر من طريقة لتقييم الأداء، وأخيرا أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع فاعلية تقييم الأداء من وجهة نظر جميع العاملين في المركز ودراسات للتعرف على فاعلية عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات الصحية في كافة مستويات الرعاية الصحية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية، تقييم أداء العاملين، قطاع الصحة، بنغازي .

تصنيفات JEL: M12, M5, M1

## Abstract:

This study aimed to assess the effectiveness of the performance appraisal process of employees at the Kish Center for Specialized Clinics and Primary Health Care in Benghazi. The study relied on a descriptive approach, using a questionnaire as the main tool to collect primary data from the study community, which consisted of all medical support staff at the center during the data collection period. 46 questionnaires were distributed, and 42 were collected. The study found several key results, the most important of which was the inefficiency of the performance evaluation process at the center. As indicated by the respondents, this weakness was evident in many aspects. Decisions related to human resources are not made based on the results of the performance evaluation process. A significant percentage of the respondents feel that the performance appraisal process is unfair. Based on the results, several recommendations were made, including the need to promote awareness among the administrative leadership about the importance of evaluating employees' performance, linking incentive systems to performance appraisal results, establishing a fair performance evaluation system with clear evaluation criteria, utilizing multiple methods for performance appraisal, and conducting future studies on the effectiveness of performance appraisal from the perspective of all employees at the center and in healthcare organizations at various levels of healthcare.

**Keywords:** effectiveness, employee performance appraisal, health sector, Benghazi.

**Jel Classification :** M1,M5, M12

\* المؤلف المراسل.

# مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

## 1. مقدمة:

تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية، وذلك لن يتأتى الا من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة، لذا فإن المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة أصبحت تولي عناية خاصة للممارسات الإدارية السليمة التي تكفل تحقيق أهدافها وتزيد من قدرتها في التعامل مع المشكلات الصحية للمجتمع .

إن المنظمات الصحية هي عبارة عن نظام اجتماعي إنساني معقد، إذ أن مادتها الخام هو الإنسان وعملها ينفذ بشكل رئيس بواسطة الإنسان، وهدفها إنساني، فهي في خدمة مباشرة للناس (حاروش، نورالدين، 2012).

فأداء المنظمات الصحية يرتبط بشكل مباشر بكفاءة وفاعلية مواردها البشرية، وقدرتها على العمل ورغبتها فيه، وهو ما يكون رهن العديد من العوامل التي تضمن الاعتراف بأهمية ذلك الأداء المتميز وتعمل على تعزيزه والمحافظة عليه، وعلاج نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلا، وهو ما يبرز الحاجة لوظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عملية تقييم أداء العاملين، فهي العملية التي تساهم في الحصول علي حقائق أو معلومات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم لكفاءة الموظف في القيام بواجباته ومسؤولياته، كما تساهم أيضا في التعرف علي مدى إمكانية شغل ذلك الموظف لوظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، وهو ما يساعد في فتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الجدارات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف مواردها البشرية. ليس ذلك فحسب بل ويمتد دورها للوقوف على نجاح وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، فضلا عن ما تحققه هذه العملية من فوائد تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وبالتالي تحديد برامج التدريب والتطوير المناسبة، وكذلك اقتراح الحوافز المناسبة للعاملين.

## 2. مشكلة الدراسة

تعد عملية تقييم الأداء -كما سبق ذكره - وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك لكونها الأساس في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، والتي لها تأثير كبير على سلوكهم، وعلى الرغم من أهمية هذه العملية إلا أنها تعاني العديد من المشاكل في المنظمات العامة الليبية (مصطفى، 2007)، أهمها عدم موضوعية نظم تقييم الأداء المعمول بها، فضلا عن أن نتائجها تستخدم كوسيلة عقابية أكثر منها وسيلة إصلاح وتطوير.

ومن هذا المنطلق ولأهمية موضوع تقييم الأداء ولأهمية الموارد البشرية في القطاع الصحي ولأن أي من الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها لم تتناول موضوع فاعلية عملية تقييم الأداء في المنظمات الصحية، عليه فان مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التعرف على مدى فاعلية عملية تقييم أداء العاملين في مركز الكيش للعيادات التخصصية .

## 3. أهداف الدراسة

يتمثل هدف هذه الدراسة في التعرف على فاعلية عملية تقييم أداء العاملين في مركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية.

## 4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوع نظام تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أدائهم في جميع المنظمات على اختلافها لا سيما المنظمات الصحية والتي تقوم بدور كبير في تقديم الخدمات الصحية كما قد تساعد هذه الدراسة في الكشف عن مواطن الضعف أو القوة في الأساليب المطبقة لتقييم الأداء بهدف معالجتها أو العمل على تعزيزها.

كما أن مثل هذه الدراسات قد تساعد على إمداد المسؤولين بالمعلومات والتوصيات التي تساهم في زيادة فاعلية نظم تقييم الأداء المعمول بها، وينعكس إيجاباً على تطوير أداء العاملين في المنظمات الصحية. كما قد تساعد هذه الدراسة في الكشف عن مواطن الضعف أو القوة في الأساليب المطبقة لتقييم الأداء بهدف معالجتها أو العمل على تعزيزها .

#### 5. أسئلة الدراسة

- ما مدى فاعلية عملية تقييم الأداء في مركز الكيش للعيادات التخصصية؟.
- هل توجد فروقات في إجابات المستقصى منهم نحو عملية تقييم الأداء تعزى للعوامل الديمغرافية؟.

#### 6. الجانب النظري:

على الرغم من اقتران مصطلح الأداء بالعديد من التسميات مثل قياس كفاءة الأفراد وقياس الأداء وتقييم الأداء، إلا أن كل التسميات المذكورة رغم اختلافها فان اتجاهاتها تكاد تلتقي، فهي جميعاً تسعى إلى قياس أداء العاملين واكتشاف الأخطاء وتحليل جوانب القوة لدعمها وتعزيزها وجوانب الضعف في أداء العاملين لمعالجتها من خلال تدريبهم وتحفيزهم لغرض تطوير أساليب أداءهم لوظائف وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية.

ليدل بذلك على أن تلك العملية تنطوي على ثلاث خطوات متصلة لتحقيق ذلك الهدف، تبدأ بالقياس ويتطلب ذلك وضع المعايير التي تتناسب مع طبيعة الوظائف، ثم تأتي ثانياً عملية التقييم وفيها يتم إصدار أحكام على قيمة الانجازات المحققة فعلاً قياساً بالمعايير المطلوبة، وبعد ذلك تأتي العملية الثالثة والأخيرة وهي التقييم والتي يكون الغرض منها التحسين أو التعديل أو التطوير والذي يعتمد بدوره على الأحكام الصادرة في عملية التقييم .

وعلى الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء إلا أنها قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين وذلك بسبب ابتعادها عن الدقة والوضوح والغموض الذي قد يحيط بأنظمة تقييم الأداء والطرق المستخدمة فيها.

#### 1.6 تعريف تقييم الأداء

يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم.

كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

وظهرت تعريفات عديدة لعملية تقييم الأداء منها:

"هي عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم ولل فرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقيته لوظيفة أخرى". (برقاوي، 2013).

تقييم الأداء هو "مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس انجازات الأفراد لأعمالهم مقارنة بالأهداف الموضوعه لهم ومستوى استخدامهم للموارد، ثم إصدار الأحكام على تلك الانجازات وعلى سلوك العاملين وتقييم الابتعادات من خلال معالجتها بالأساليب الكفيلة بتطوير فاعلية وكفاءة تلك الانجازات" (الدباغ، 2012، 127).

## مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

كما يعرف أيضا " بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين " (الشعبان والابجج، 2013، 257).

وبالنظر إلى جملة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى العملية لتقييم الأداء " بأنها عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تأديبهم وغيرها من القرارات التي تتعلق بالاحتفاظ على السلوكيات المرغوبة وتعزيزها وتقويم السلوكيات غير المرغوبة ومنع حدوثها".

### 2.6 أهمية تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء عملية منظمة وموضوعية ومستمرة وغاية في الأهمية ويحقق العديد من الفوائد سواء للمنظمة أو للأفراد أنفسهم، وأهم هذه الفوائد (برقاوي، 2013):

- يساعد تقييم الأداء الموظف والمنظمة في التعرف على جوانب الضعف والقصور وكذلك السلوكيات غير المرغوبة لديه في الأداء، مما يساعده في العمل على تقوية هذه الجوانب وتلافيتها مستقبلا .
- لا يقتصر تقييم الأداء على الحكم على مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بأعباء ووظائفها الحالية بل ويساعد في تحديد إمكانية توليها لأعباء ووظائف أخرى مستقبلية، مما يشكل أساسا لعمليتي الترقية والنقل.
- يساعد تقييم الأداء على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، وذلك من خلال التعرف على أداء الأفراد الذين تم تعيينهم والذين من المفترض أنه تم اختيارهم وفقا لأفضليتهم للقيام بالوظائف .
- يساعد تقييم الأداء على الأعداد الجيد لبرامج التدريب والتنمية، حيث يحدد جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أكثر دقة.
- يساعد تقييم الأداء على تحسين علاقات العمل في المنظمة، فوجود نظام عادل لتقييم الأداء يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين، وذلك بعد معرفة الموظفين بأن التقييم ليس الهدف منه هو ترصد أخطائهم، وإنما مساعدتهم في تحسين معدلات أدائهم.
- يدعم نظام تقييم الأداء نظام الحوافز في المنظمة، حيث يعد تقييم أداء الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنظام الحوافز فتقييم الأداء هو الأساس العادل الذي يمكن الاعتماد عليه في تحديد الحوافز المناسبة للأفراد، بحيث يحصل أصحاب الأداء المتميز على قدر أعلى من أصحاب الأداء العادي، وكلما كانت المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء الفعلي موضوعية كلما أمكن ربط هذه المقاييس بطريقة مباشرة بنظام الحوافز المطبق في المنظمة، الأمر الذي بدوره يساعد على تلافي مشكلة أحساس العاملين بعدم الرضا أو الظلم في نظام الحوافز المطبق.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء أخيرا على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية (عبدالباقي، 2004).

## 3.6 آلية تقييم الأداء:

يمكن توضيح آلية عملية تقييم أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية، وتمثل وضع معايير الأداء النقطة الأبرز في هذا الجانب، وتستند إدارة الموارد البشرية على وصف الوظيفة كأساس علمي لوضع معايير تقييم الأداء وتعرف معايير الأداء بأنها تلك العناصر التي ستستخدم كركائز لعملية التقييم وتختلف هذه المعايير تبعاً لطبيعة المهام والأنشطة التي يؤديها كل فرد في المنظمة (ماهر، 2010).
- وتنقسم المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء إلى معايير نواتج الأداء (الكمية، الجودة)، معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، حتى يعرف الجميع أهداف التقييم وأبعاده، وذلك لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، فضلاً عن تدريب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة الأداء بشكل مستمر، للأفراد محل التقييم، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- قيام المقيمين بمقارنة الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات التي تم جمعها مع معايير تقييم الأداء الموضوعية حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور في أداء الفرد وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء.
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، والاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:
  - برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.
  - اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، يفترض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يحدث ذلك وبعد أن يتم التأكد بأن انخفاض مستوى الأداء سببه الأفراد أنفسهم وليس أمر يتعلق ببيئة العمل وظروفه ومتطلباته توضع خطة لفصل الأفراد الذين لا يمكن الاستفادة منهم، ويمكن نقل الذين يمكن الاستفادة منهم إلى وظائف أخرى أكثر مناسبة لهم ومتابعتهم، فإذا لم يتحسن أداؤهم، عندئذ يتم فصلهم وإبعادهم عن العمل والمنظمة، لأن وجودهم يمثل تكلفة عمل دون عائد على المنظمة.

## مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

إن عملية تطوير أداء الموارد البشرية ستعكس أثارها الايجابية على:

- ارتفاع إنتاجية العمل.
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى المستفيدين.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

### 4.6 طرق تقييم الأداء

❖ **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:** تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد .

وعادة ما يتم إتباع مقياس، بان يحصل الفرد على تقدير يتراوح من صفر إلى خمسة مثلا، حيث صفر يمثل درجة انعدام تلك الصفة في الفرد وخمسة تمثل الدرجة القصوى من توافرها .

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة ما يتم قياس او تقييم كفاءة الأفراد بإتباعها بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم .

العيب الأساسي لهذه الطريقة هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة، كما يمكن أن تتأثر عملية التقييم بشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع ولتغلب على تلك العيوب يمكن أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم .

❖ **طريقة الترتيب:** تتلخص هذه الطريقة ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل، ولا شك إن هذه الطريقة على الرغم من سهولتها إلا أنها تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

❖ **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين داخل الوحدة التنظيمية حيث تتم المقارنة بين كل فردين معا بتحديد أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد الآخرين، إلا أن العيب الأساسي لهذه الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أداؤهم، إذ لو كان العدد 25 موظف فان على المشرف أن يقوم بـ 300 مقارنة، وإذا زاد إلى 30 يصبح عدد المقارنات 435 مقارنة، ومن ناحية أخرى فان فائدة هذه الطريقة محدودة إلى حد بعيد فهي لا تصلح لإغراض الترقية والنقل أو التدريب لأنها لا تبين السبب الذي تم من اجله تقييم احد الأشخاص تقييماً عالياً أو منخفضاً والغرض الوحيد الذي تصلح له هذه الطريقة هو في اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين .

❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يتم تقييم الفرد على معدل الأداء العام للعمل ويطلب في هذه الطريقة من المشرف أن يوزع الأفراد المطلوب تقييم أداؤهم على خمس مجموعات كالتالي:

– المجموعة الأولى : ضعيف .

– المجموعة الثانية: أقل من المتوسط.

– المجموعة الثالثة: متوسط.

– المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط.

– المجموعة الخامسة: جيد جدا.

فإذا كان لدى المشرف عشرين عاملا في القسم فإنه يعطي اثنين منهم درجة جيد جدا وأربعة منهم أعلى من المتوسط وثمانية منهم متوسط وأربعة منهم أقل من المتوسط واثنين منهم ضعيف .

يقوم هذا الأسلوب على أساس فكرة التوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين وتستخدم هذه الطريقة أو الأسلوب لتلافي أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم.

❖ **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويسجل كل من تلك الوقائع، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف:** وتعتمد هذه الطريقة على النتائج النهائية للعمل بغض النظر عن صفات المرؤوسين وسلوكهم بل أن الرئيس سيهتم فقط بما استطاع المرؤوس أن يحققه من نتائج. ويتم القيام بهذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

– يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف خلالها.

– أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

– عند نهاية المدة المتفق عليها، والتي تمثل وقت التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك النتائج المستهدفة التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحرافات إيجابيا أو سلبا.

– يقوم الرئيس المباشر في الخطوة الأخيرة بمناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسه الذي قيم أداءه، ويقوم بعد التعرف على أسباب الانحراف بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتعزيز النواحي الإيجابية، في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

❖ **طريقة 360 درجة:** يتم وفقا لهذه الطريقة تقييم أداء الفرد بواسطة كل أطراف التعامل. وبعده طرق وفي عدة أوقات في ان واحد، أي بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل بحث الصفات والخصائص والوقائع الحرجة فضلا عن أنه لا يتم في نهاية السنة، بل باستمرار كلما دعت الحاجة لذلك، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات كاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة، أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص الرؤساء في أن يتم تقييمهم من قبل مرؤوسهم، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب العمل.

## 5.6 الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء بشكل عام على تقييم المدير لكفاءة مرؤوسيه، ولما كانت كل طرق التقييم الممكن استخدامها قائمه على الحكم الشخصي فإنها قد تتعرض للتحييز أو التفضيل، فقد يفضل المدير موظف أو عامل معين أو عددا منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا، وذلك نظرا لان لديهم ميول مشتركة، فضلا عن ما تلعبه العلاقات الشخصية من دور في حكم المدير على مرؤوسيه، كما قد يعطي المشرفين جميع أو معظم مرؤوسهم تقديرات متوسطة وهذا

## مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

هو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء وهو ما يسمى الميل ناحية الوسط (سلطان، 2003). كما وقد يحدث خطأ آخر وهو خطأ تعميم الصفات ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص المرؤوس، فإذا وجده جيداً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره جيداً أو ضعيفاً في باقي الخصائص، وباستطراد جملة الأخطاء التي قد تحدث في عملية التقييم فإن المديرين قد يتأثرون بنتائج التقييمات السابقة ولا يركزون على الأداء الحالي، وأخيراً تجدر الإشارة أن علاج الأخطاء السابقة وغيرها من الأخطاء أو محاولة التخفيف منها على الأقل، يكمن في طرق التقييم نفسها ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد، كما يجب أن يتم تدريب المديرين على الطرق المثلى المستخدمة في عملية التقييم.

ويتضح من العرض السابق أهمية عملية تقييم الأداء ودورها المحوري في الكشف على نقاط القوة في أداء الموارد البشرية وتعزيزها ونقاط الضعف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وهذا هو أساس عملية التقييم، وأياً كانت الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء فيجب أن تتناسب معايير تقييم الأداء مع الوظائف محل التقييم للمساعدة في خلق نظام موضوعي وعادل لتقييم الأداء قادر بالفعل على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد وتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

### 7. منهجية الدراسة

في ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيقاً لذلك تطلب الأمر إتمام الجانب الميداني وهو ما يوضحه العرض القادم والذي يتضمن مجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، فضلاً عن عرض وتحليل البيانات:

### 1.7 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العناصر الطبية المساعدة بمختلف تخصصاتهم في مركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية، ويعد مركز الكيش أحد أهم المراكز الصحية بمدينة بنغازي حيث تشمل عياداته الخارجية على العديد من التخصصات الطبية فضلاً عن تقديمه لخدمات الرعاية الصحية الأولية والمتعلقة بصحة المجتمع والأمومة والطفولة.

### 2.7 أداة جمع البيانات

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أساليب جمع البيانات استخداماً في البحوث الإدارية فهي مناسبة جداً من حيث اختصارها للوقت والجهد وإمكانية توزيع أعداد كبيرة منها وإرسالها واستلامها بطرق عدة، كما إن استمارة الاستبيان مناسبة لدراسة الاتجاهات وتقصي الآراء حول أي موضوع، لهذا فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني، واشتملت استمارة الاستبيان على جزئين الجزء الأول يتعلق بخصائص مجتمع الدراسة والجزء الثاني يتعلق بمقياس عملية تقييم الأداء وفي هذا الجانب تم الاسترشاد بالمقياس الوارد بدراسة كل من (مصطفى، 2007) و (ميلود، 2014)، بعد إجراء بعض التعديلات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وأشتمل المقياس على 14 فقرة تم إدراجها بصيغة إيجابية ما عدا فقرة واحدة وهي (أعتقد أن عملية التقييم المعمول بها ما هي إلا عملية دورية سنوية غير ذات جدوى في صورتها الحالية)، فقد تم إدراجها بصيغة سلبية، وهنا تجدر الإشارة بأن العبارات الإيجابية تحصل على 5 نقاط في حالة اختيار الإجابة بأوافق تماماً وترتب الإجابات المتحصل عليها تنازلياً وصولاً للإجابة بلا أوافق تماماً لتحصل على 1 نقطة واحدة والعكس فيما يتعلق بالعبارة السلبية.

وتم تأكيد ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة Cronbach's Alpha ، ويعرف الثبات بأنه درجة الركون على نتائج المقياس ودرجة الثقة فيه فضلا عن عدم تغيرها لنفس الفرد إذا ما تكررت عملية القياس، وبتطبيق المعادلة السابقة على أبعاد المقياس المستخدم تم الحصول على معاملات ثبات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول (1) معامل ثبات وصدق مقياس الدراسة

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
تقييم الأداء	.93	.96

المصدر: من إعداد الباحثان.

ويتضح من الجدول أعلاه حصول مقياس الدراسة على نسب ثبات وصدق عالية، وتم توزيع عدد 46 استمارة استبيان أستلم منها 42 استمارة، منها استمارة غير صالحة للتحليل حيث بلغت نسبة الردود 91%.

### 3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS – Statistical Package For Social Sciences .

وذلك لغرض إتمام المعالجة الإحصائية والتي تركزت في الآتي:

- النسب المئوية وذلك من خلال الجداول التكرارية لإجابات المستقصى منهم حول المتغيرات الديمغرافية.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لإجابات المستقصى منهم حول متغير الدراسة، والتي وزعت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولغرض التعرف على فاعلية عملية تقييم الأداء، تم توزيع المتوسطات المتحصل عليها بناء على المقياس التالي:

الجدول (2): توزيع المتوسطات

بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جدا
1 – 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5

المصدر: من إعداد الباحثان.

- اختبار Independent – Sample T test لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المستقصى منهم وفق متغير النوع.
- تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتحقق من وجود فروق جوهرية لإجابات للمستقصى منهم عن محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (فترة الخبرة، المؤهل العلمي).

وتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Kolmogorov Smirnov .

### 8. تحليل البيانات

يهدف هذا الجانب إلي عرض متكامل للبيانات المتعلقة بإجابات المستقصى منهم، وفقا للأجزاء الواردة في استمارة الاستبيان وذلك على النحو التالي:

#### الجزء الأول: خصائص مجتمع الدراسة

يهدف هذا الجزء إلي التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في مجال

العمل الصحي، وجاءت نتائج التحليل على النحو التالي:

مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة  
دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

جدول (3) خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	17	40.5%
	أنثى	25	59.5%
المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	1	2.4%
	دبلوم متوسط	9	21.4%
	دبلوم عالي	12	28.6%
	جامعي وما فوق الجامعي	20	47.6%
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	14	33.3%
	من 5 - اقل من 10	9	21.4%
	من 10 - اقل من 15	6	14.3%
	من 15 سنة فما فوق	13	31%

المصدر: من إعداد الباحثان.

يتضح من الجدول رقم (1) والمتعلق بالمؤهلات العلمية للمبحوثين أن ما نسبته 23.8% هم من حملة الدبلوم المتوسط وأقل من الثانوي، وأن النسبة الأعلى للمبحوثين كانت لمن يحملون مؤهل علمي جامعي وما فوق الجامعي، كما يوضح الجدول أن 76% من المبحوثين يحملون مؤهل علمي دبلوم عالي فما فوق .

يتضح من الجدول أعلاه أن 33% من المبحوثين لديهم فترة خبرة اقل من 5 سنوات، وأن 67% من المبحوثين لديهم فترة خبرة فوق 5 سنوات، بينما يشكل الذين يتمتعون بفترة خبرة 20 سنة فما فوق ما نسبته 31% من مجتمع الدراسة، الأمر الذي قد يساعد في إعطاء صورة واضحة عن فاعلية عملية تقييم الأداء .

#### الجزء الثاني: فاعلية عملية تقييم الأداء

اشتمل الجزء الثاني في استمارة الاستبيان على مقياس خاص بفاعلية عملية تقييم الأداء، وكانت نتيجة التحليل كما يوضحها الجدول التالي: وذلك لغرض الإجابة على السؤال: ما مدى فاعلية عملية تقييم الأداء من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة؟

الجدول (04): نتيجة التحليل

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد نظم الحوافز على نتائج عملية تقييم الأداء	2.02	1.07
2	يتخذ بناء على نتائج تقييم الأداء قرارات تتعلق بمكافأة العاملين	2.11	1.01
3	يتم تطبيق الأنظمة المتعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين بموضوعية	2.19	1.02
4	يشعر جميع العاملين بعدالة عملية تقييم الأداء وأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار	2.30	1.02
5	بإمكان العاملون الاطلاع على نتائج عملية تقييم الأداء ومناقشتها مع رؤسائهم	2.38	.952
6	تساهم عملية التقييم المعمول بها حاليا في الرفع من مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم ومهاراتهم	2.40	.857
7	يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين في المركز	2.40	.866
8	يتم الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء لتحديد الإجراءات المناسبة لذوي الأداء المنخفض	2.42	1.04
9	يهتم المركز بنتائج تقييم الأداء للتعرف على نقاط الضعف في أداء العاملين ومحاولة تلافيها	2.42	1.01

مستقبلا			
10	تستخدم نتائج تقييم الأداء لغرض الترقيات فقط	2.47	.753
11	تساعد الوسائل المستخدمة الان في عملية تقييم الأداء في الكشف بدقة عن صلاحية أداء الموظف لوظيفته الحالية .	2.47	1.05
12	تساعد الوسائل المستخدمة الان في عملية تقييم الأداء في التعرف على مدى إمكانية تحمل الموظف لأعباء وظائف أعلى في المستقبل .	2.47	1.02
13	أعتقد أن عملية التقييم المعمول بها ما هي إلا عملية دورية سنوية غير ذات جدوى في صورتها الحالية	2.52	1.03
14	اعتقد أن أداء العاملين يتحسن عقب كل عملية تقييم	2.57	.866
	الإجمالي	2.37	.978

المصدر: من إعداد الباحثان.

يوضح الجدول (2) حصول مقياس فاعلية عملية تقييم الأداء على متوسط عام بلغ 2.37 مما يدل على ضعف فاعلية عملية تقييم الأداء في المركز محل الدراسة.

ويتضح ذلك الضعف كما أشار المستقصى منهم في العديد من الجوانب فلا يتخذ بناء على نتائج عملية تقييم الأداء أي قرارات تتعلق بالموارد البشرية كما يشعر نسبة كبيرة منهم بعدم عدالة عملية تقييم الأداء، كما لا يساهم نظام تقييم الأداء المعمول به حاليا في الرفع من مستوى أداء العاملين، كما أن ما نسبته 54% من المستقصى منهم يعتقد أن عملية تقييم الأداء المعمول بها حاليا ما هي إلا عملية روتينية دورية غير ذات جدوى في صورتها الحالية.

يهدف هذا الجزء للإجابة على السؤال التالي:

– هل يوجد اختلاف في إجابات المستقصى منهم نحو المتغير محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي وفترة الخبرة) ؟

– والإجابة عن هذا السؤال يوضحها العرض التالي:

#### جدول رقم (05) نتائج اختبار Independent – Sample T test لدلالة الفروق

في متوسطات إجابات المستقصى منهم وفق متغير النوع

البيد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة
فاعلية عملية تقييم الأداء	ذكر	17	2.41	.212	.770
	أنثى	25	2.34		

المصدر: من إعداد الباحثان.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول أعلاه عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). فأقل في

إجابات المستقصى منهم الذكور والإناث حول فاعلية عملية تقييم الأداء في المركز محل الدراسة .

مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة  
دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

جدول (06) اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات المستقصى منهم نحو فاعلية عملية تقييم الأداء  
باختلاف المؤهل العلمي وفترة الخبرة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد فاعلية تقييم الأداء
غير دالة	.364	1.09	1.03	3	3.11	بين المجموعة	المؤهل العلمي
			.950	38	36.11	داخل المجموعة	
غير دالة	.422	1.01	.971	5	4.85	بين المجموعة	فترة الخبرة
			.955	36	34.37	داخل المجموعة	

المصدر: من إعداد الباحثان.

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى الدلالة المعنوية لقيم (ف) أكبر من مستوى المعنوية (0.05). الأمر الذي يشير إلى

عدم وجود فروق في إجابات المستقصى منهم حول فاعلية عملية تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفترة الخبرة.

## 9. الخاتمة

### 1.1. النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن سردها في التالي:

- إن النسبة الأعلى للمبحوثين كانت لمن يحملون مؤهل علمي بكالوريوس، وأن 76% من المبحوثين يحملون مؤهل علمي دبلوم عالي فما فوق، كما يتضح من تحليل البيانات الديمغرافية أن 33% من المبحوثين لديهم فترة خبرة اقل من 5 سنوات، وأن 67% من المبحوثين لديهم فترة خبرة فوق 5 سنوات، بينما يشكل الذين يتمتعون بفترة خبرة 20 سنة فما فوق ما نسبته 31% من مجتمع الدراسة، الأمر الذي قد يساعد في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العمل في القطاع عامة وعن فاعلية عملية تقييم الأداء بشكل خاص.
- حصول مقياس فاعلية عملية تقييم الأداء على متوسط عام بلغ 2.37 مما يدل على ضعف فاعلية عملية تقييم الأداء في المركز محل الدراسة من وجهة نظر المستقصى منهم.
- ان المركز لا يستخدم الكثير من أساليب التقييم في عملية تقييم الأداء وهذا يدل على عدم كفاية الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل المركز وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم، حيث يعتمد المركز أسلوب النماذج فقط.
- تشير النتائج أن المركز لا يقوم بتوفير نظام تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة وهذا يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل المركز نتيجة انه لا يتم إعلام العاملين بالنتائج العامة لعملية التقييم، حيث يترتب على عملية التغذية الراجعة الكشف عن نقاط القوة والضعف من الأداء الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تحفيز وتطوير مستوى أداء العاملين.
- كما تشير النتائج عدم ربط المركز نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج عملية تقييم الأداء.
- أخيراً أشارت النتائج إلى عدم رضا العاملين بالمركز على عدالة عملية تقييم الأداء وان مجهوداتهم المبدولة لا تأخذ بعين الاعتبار.

## 2.9 التوصيات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- نشر الثقافة والوعي لدى القيادات الإدارية في المركز محل الدراسة حول عملية تقييم الأداء.
- ضرورة ربط نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بنتائج عملية تقييم الأداء.
- ضرورة العمل على تأسيس نظام عادل لعملية تقييم الأداء يراعى فيه معايير واضحة لتقييم الأداء.
- ضرورة استخدام طرق وأساليب مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي (تراعى الاختلاف في طبيعة الوظائف وذلك لتحقيق العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء) وفقا لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، وذلك لتحقيق العدالة والموضوعية.
- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية التقييم حتى يمكن الموظفين من التعرف على نتائج تقييم أداءهم الوظيفي الذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.
- إعلان نتائج تقييم الأداء على العاملين الخاضعين لنظام قياس الأداء وإشعارهم بالنتائج لما لها من أهمية في تحفيز وتطوير العاملين وذلك من أجل ضمان زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين.
- ضرورة الاسترشاد بنتائج عملية تقييم الأداء لتحديد الإجراءات المناسبة لنزوى الأداء المنخفض وتحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير العمل وتحسين أداء العاملين.
- ضرورة أن لا تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي وسيلة فقط يعتمد عليها عند منح أو حجب العلاوة أو الترقية بل يتسع لاستخدام تلك النماذج لتطوير العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفي.
- العمل على أن يتم تقييم أداء العاملين على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية حتى يتساوى الجميع في عملية التقييم.
- رفع مستوى وعي العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقتها بالترقيات والعلاوات والحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة القيام بعملية التقييم بشكل دوري ومستمر على مدار السنة وليس مرة واحدة في السنة لضمان فاعلية عملية تقييم الأداء .

## 3.9. دراسات مستقبلية:

- تقييم الأداء وعلاقته بوضع البرامج التدريبية وأثره على التحسين المبكر للأداء.
- عملية تقييم الأداء وإثرها على أداء العاملين.
- عمل دراسات مستقبلية تتناول بالبحث والدراسة موضوع فاعلية تقييم الأداء من وجهة نظر جميع العاملين بالمركز محل الدراسة، وكذلك لباقي المنظمات الصحية في جميع مستويات الرعاية الصحية المختلفة .

## مدى فاعلية عملية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة دراسة ميدانية لمركز الكيش للعيادات التخصصية والرعاية الصحية الأولية

### 10. قائمة المراجع :

1. الدباغ، عصام عبدالوهاب (2012). إدارة الافراد. عمان: دارزهران.
2. الشعبان، محمد جاسم، الابعج محمد صالح (2013). إدارة الموارد البشرية، عمان: دارالرضوان.
3. برقاوي. وفاء برهان(2013). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري.
4. حاروش، نورالدين. (2012). الإدارة الصحية، عمان: دار الثقافة.
5. راوية حسن، (2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
6. عبدالباقي،صلاح الدين، (2004)، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية: الدار الجامعية .
7. ماهر ، أحمد. (2010)، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
8. مصطفى، أسماء المقصبي. (2007). إدراك العاملين لفاعلية نظم تقييم الأداء وعلاقته بالمتغيرات الشخصية. دراسة ميدانية على العاملين بالشركات الخدمية بمدينة بنغازي. بنغازي: كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
9. ميلود، بن فليس (2014). أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.