

TRADITIONAL AND MODERN APPROACHES IN EVALUATING THE PERFORMANCE AND FACTORS AFFECTING THE EVALUATION PROCESS IN GOVERNMENT INSTITUTIONS IN THE SULTANATE OF OMAN: ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY

المناهج التقليدية والحديثة لتقويم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في عملية التقويم في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان: دراسة وصفية تحليلية

Abdullah Salim Ali Albadi¹, Amir Husin Mohd Nor² & Muneer Ali Abdul Rab³

¹ (Corresponding author). Ph.D candidate in Shariah and Judiciary, Faculty of Shariah and Law (FSU), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). abualazhr950@gmail.com

² Professor, Faculty of Shariah and Law (FSU), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). amirhusin@usim.edu.my

³ Senior Lecturer, Faculty of Shariah and Law (FSU), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). muneerali@usim.edu.my

Vol. 4. No. 1
April Issue
2019

Abstract

Assessing the performance of employees is one of the most important aspects of the public service. It aims at developing job performance to ensure that public facilities continue to operate regularly, on a yearly or semi-annual basis. The problem of research is crystallized in the process of evaluation by a human being, and this person cannot be perfect. Failure, error or other obstacle often makes the evaluation process subject to the judgment and personal opinion of the evaluator, due to the criteria and methods used in developing them. Therefore, the evaluation is not expected to be ideal; it results in legal effects that may harm the employee's career. The purpose of the research is to discuss the performance criteria and the types of methods used to evaluate the performance. It also tries to analyze the factors affecting the performance evaluation in government institutions in the Sultanate of Oman. The research followed the descriptive analytical method, through which the relevant legal texts are analyzed. The research reached several results, including: Evaluation of performance does not mean the evaluation of the work of the employee, but the development of skills and development of performance. There are factors that influence the performance evaluation process, some of which are related to the evaluator and the other to management. And that the success or failure of the evaluation depends on the objectivity of the approved standards. One of the most important recommendations: The management should recognize that there are factors affecting the quality and performance during the evaluation.

Keywords: Performance, Employees, Public, developing, Job.

ملخص البحث

يعد تقييم أداء الموظفين من أهم الجوانب التي تنظم الوظيفة العامة؛ بهدف تطوير الأداء الوظيفي لضمان استمرار سير المرافق العامة بانتظام واطراد بصفة دورية سنوية كانت أم نصف سنوية. تبلورت مشكلة البحث في عملية التقييم التي يقوم بها إنسان، وهذا الإنسان لا يمكن أن يصل إلى درجة الكمال، وإن القصور أو الخطأ أو غيرها كثيرا ما تجعل عملية التقييم خاضعة إلى الحكم والرأي الشخصي للقائم بعملية التقييم، جزاء المعايير والطرق المتبعة في وضعها. لذلك لا يُتوقع أن يكون التقييم مثالياً؛ فينتج عنه آثاراً قانونية قد تؤذي الحياة الوظيفية للموظف. هدف البحث إلى مناقشة معايير الأداء، وأنواع الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي، وتحليل العوامل التي تؤثر في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله يتم تحليل النصوص القانونية ذات العلاقة. توصل البحث إلى نتائج عدة منها: تقييم الأداء لا يعني تقييم عمل الموظف وإنما تنميته ومهاراته وتطوير أدائه. وهناك عوامل تؤثر في عملية تقييم الأداء قسم منها متعلق بالمقوم والآخر بالإدارة. وأن نجاح أو فشل التقييم يعتمد على موضوعية المعايير المعتمدة. من أهم التوصيات: ضرورة أن تدرك الإدارة أن هناك عوامل تؤثر في الأداء الجودة أثناء التقييم.

كلمات مفتاحية: الأداء، الموظفين، العامة، التطوير، الوظيفة.

مقدمة

بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف (الشيخ الداودي، ٢٠١٠). وعرف (Miller & Bromily) الأداء على أنها انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الحسن، ٢٠٠٠). ويعرفه الزيات (٢٠٠١) على أنه مجموعة الأنشطة التي يزاو لها الأفراد داخل البناء الاجتماعي، من أجل بناء المجتمع واستمراره.

أما معجم المصطلحات للعلوم الإدارية

المقصود بالأداء من حيث، اللغة مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (performance) الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديم (performer) وتعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل. والأداء يعرف على أنه "الجهد المبذول من الموظف في فترة زمنية محددة" (إسديرة، ٢٠٠٤).

أما المعنى الاصلاحي للأداء؛ فقد عرّف على أنه تأدية عمل وانجاز نشاطاً وتنفيذ مهمة،

يؤدي عمله ومسؤولياته الوظيفية بالشكل المطلوب أم لا، ويتضح للمؤسسة نقاط الضعف والقوة وفيما إذا كان لدى الموظف قدرات تمكنه من أداء الواجبات الماطة به على أكمل وجه أم لا (محمود، ٢٠١٧). ومن أجل قياس مستوى الأداء، لا بد من وضع معايير (standard) ليتم استخدامها في عملية القياس، والمعايير هي "المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكنان يقارن بها الأداء الفعلي (السكرانة، ٢٠١٠).

لقد بين المشرع العماني أهمية تقويم الأداء الوظيفي، من خلال قانون الخدمة المدنية العماني رقم ١٢٠/لسنة ٢٠٠٤، فقد جاء في الفصل الخامس من هذا القانون، حين ذكر نظام تقارير تقويم الأداء الوظيفي في سلطنة عمان في المواد من (٢٠ إلى ٢٦) من القانون، فقد نصت المادة (٢٠) على ما يأتي: "تعد عن الموظفين تقارير تقويم أداء وظيفي سنوية وفقاً لنظام قياس كفاية الأداء الذي تضعه وزارة الخدمة المدنية بما يتفق مع طبيعة العمل بالوحدات، ويخضع لهذا النظام جميع الموظفين عدا شاغلي وظائف الخبراء والمستشارين".

وتشير المادة (٢١) من القانون المشار إليه إلى ما يأتي: "يكون تقدير الكفاية بمرتبة (ممتاز) أو (جيذا جداً) أو (جيد) أو (متوسط) أو (ضعيف)" (قانون الخدمة المدنية ١٢٠: ٢٠ و٢١).

كما قرر المشرع العماني في نص المادة (٢٣) من قانون الخدمة المدنية المشار إليه،

فيعرف الأداء على أنه "مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء" (الشريف، ٢٠٠٤).

تقويم الأداء الوظيفي هو الطريقة التي تحصل بها المنظمة على المعلومات المرتدة حول فاعلية العاملين كأفراد، وجماعات، وتقوم بوظيفة المراجعة، والمراقبة في المنظمة (فاطمة المرخي، ٢٠٠٤)، ويعرف كذلك على أنه "عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة" (عباس، وعلي، ٢٠٠٣).

ويُعدّ نظام تقويم الأداء الوظيفي من الأنظمة الإدارية الأكثر تعقيداً، حيث يحتوي على جوانب عدة ذات علاقة به، فينصح إذا تكاملت معه ويفشل إذا لم يتم تطبيقه بالشكل السليم (البيلي، ٢٠٠٩). فهو يعبر تقويم الأداء الوظيفي بشكل عام عن أداء نشاط المؤسسة أو المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فإن المنظمات تعمل على قياس أداء الموظفين بشكل دوري للوصول إلى أفضل النتائج. ويرجع ذلك كونه المؤثر الرئيس على جودة وإتقان العمل لدى الأفراد وعلى أثر ذلك تتخذ الإدارة قرارات مهمة في حياة الموظف الوظيفية؛ منها ما يتعلق بالتعيين والترقية والنقل والعلاوات والتدريب وقد يصل الأمر إلى حد الفصل من الخدمة (بابكر، ٢٠١٦).

ويُعدّ تقويم أداء الموظف أمراً مهماً بالنسبة للموظف والمؤسسة، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الحقيقي لمستوى أداء الموظف إذا كان

ما يلزم اتخاذه لتطوير الأداء. أن عملية تقويم الأداء عبارة عن تقدير لأداء إنسان، وهي عملية مركبة يدخل فيها القياس ووسائل أخرى مثل السجلات وقوائم التقدير ودراسة الحالة ورأي المقوم، لذلك لا نتوقع أن تكون عملية مثالية، فهي عملية إنسانية يقوم بتنفيذها إنسان سواء كان رئيساً أو مشرفاً، لذلك فإن تحديد الأسس الموضوعية والمقاييس من شأنه أن يحد أو يقلل من الأخطاء الإنسانية أو الرغبات الشخصية عند التقويم (الهيتمي، د.ت). وهناك أنواع متعددة من طرق تقويم الأداء، يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة، ولكل طريقة ضمن هاتين المجموعتين مزاياها وعيوبها، الأمر الذي يستدعي بالمنظمة والرؤساء القائمين بالتقويم اختيار الأسلوب الأكثر مناسبة لطبيعة العمل والمهام وظروف المؤسسة.

من هنا تأتي الحاجة الملحة للقيام بهذه الدراسة، بغية الأخذ بالمعايير التي يتم في ضوءها وضع تقارير تقويم الأداء الوظيفي، وتحديد العوامل التي تؤثر في وضع تلك التقارير، والتأثير المباشر والغير مباشر في الإنتاجية وجودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان؛ والتي تكون عرضة لعديد من الإشكالات، منها قلة الخبرة بعملية التقويم من قبل القائمين بالعملية، أو التساهل أو التشدد، والتحيز أو المحسوبية، كذلك الاعتماد على الشائعات وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على عملية تقويم الأداء الوظيفي. فإن هذه التقارير ترتب آثار خطيرة قد

ضرورة إخطار الموظف الذي يحصل على تقرير بمرتبة ضعيف: "يضع الرئيس المباشر تقارير تقويم الأداء الوظيفي عن الموظفين الخاضعين لإشرافه، ثم يعرضها على الرئيس الأعلى للاعتماد، ويجب على وحدة شؤون الموظفين فور اعتماد التقارير إخطار الموظف الذي يوضع عنه تقرير بمرتبة ضعيف بمضمون التقرير المعد عنه كتابة " (قانون الخدمة المدنية ١٢٠: المادة ٢٣). وبهذا النص أراد المشرع العماني ضمانه قانونيه للموظف العامل، لكي يتدارك أو جه القصور لديه، وهو ما تسعى الإدارة من تحقيقه من خلال عملية تقويم الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة

إن موضوع تقويم الأداء الوظيفي من الموضوعات ذات الأهمية التي تتصف بالتعقيد، باعتبار أن القائم بالتقويم إنسان وكذلك الخاضع لعملية التقويم إنسان، وكثيرا ما تكون عملية التقويم خاضعة إلى الحكم والرأي الشخصي للقائم بعملية التقويم، وتتعاظم المشكلة إذا ما علمنا إن اغلب ما يكون عليه التقويم هو عامل غير ملموس، بل يعتمد على العامل الذهني للموظف (البيلي، د.ت).

لقد أكد (سهلة، وعلي، ٢٠٠٠) أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تبدأ بتحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالمعايير الموضوعية. يجري بعد ذلك مناقشة التقييم مع الموظفين من أجل اتخاذ

ذلك وتطوير إمكانياته الفنية والسلوكية ليكون أكثر موضوعية وعدالة وواقعية.

دراسة قام بها (المعولي، ١٩٩٣) بعنوان "تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان". دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي في سلطنة عمان وتحليل جوانب القوة والضعف. وتتفق هذه الدراسة على بعض الجوانب التي تشملها دراستنا الحالية، وتختلف معها في كون دراسة (المعولي) لم تتطرق إلى معايير تقويم الأداء وهذا ما سوف تشمله دراستنا الحالية.

طعامنه، محمد (١٩٩٤): اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني. أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: أن الموظفين في الخدمة المدنية الأردنية يرون أن نظام تقويم الأداء الوظيفي سلبي وأن عملية التقويم لا تقوم على الموضوعية وتنقصها العدالة، ويرى أغلبهم بأن أهدا فتقويم الأداء تحقق بمستوى أقل من المتوسط، كما أنها كمارسات سلبية أهمها تأثر التقارير بالعلاقات الشخصية، وقيام الرؤساء بتقييم ضعيفي الأداء بتقديرات أعلى مما يستحقون، خوفا من ردة الفعل لديهم.

رسالن، أنور أحمد (١٩٩٨): تقارير الكفاية دراسة لتقويم الأداء الوظيفي في القانون المقارن وفق قوانين مجلس التعاون الخليجي. تناول رسالن في هذه الدراسة إلى تحديد مراحل قياس كفاية الموظفين وأهم طرق قياس الأداء الوظيفي ومنها طريقة المراجعة بالأوزان، في كل من دول

تصل إلى إنهاء الرابطة الوظيفية لعدم الكفاية، دون أن يرتكب أي خطأ أو مخالفة إدارية. وبالتالي يصبح بيان دور قانون الخدمة المدنية رقم ١٢٠/لسنة ٢٠٠٤ ولائحته التنفيذية، في التقليل من تلك الآثار التي قد تعصف بحياة الموظف الوظيفية.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

١. التعرف على معايير الأداء الوظيفي.
٢. مناقشة أنواع الطرق المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي.
٣. تحديد العوامل التي تؤثر في تقويم الأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة

دراسة قام بها (سلامة، ١٩٨٧) بعنوان "فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات فعالية تقويم الأداء وركزت على نظام التقويم في المملكة من حيث أهدافه ومعايير الأداء ونواتج اختيار الطرق ونماذج التقويم.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن نظام تقويم الأداء يرتكز على قاعدتين: الأولى توفير أساسيات لنظام تقويم الأداء ووضع معايير وأهداف واضحة وطرق تقويم الأداء بالإضافة. أما القاعدة الثانية فهي تتمثل في عدالة القائم بعملية التقويم وتدريبه على

جامعة شمال كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "تأثير عدم القدرة العاطفية ووضوح المعايير على تقويم الأداء". وقد هدفت الدراسة إلى معرفة عدم القدرة العاطفية والعجز العاطفي ووضوح المعايير على تقويم الأداء وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن عدم القدرة العاطفية لدى الموظفين لها تأثير على تقويم الأداء يتمثل في التحيز لصالح الموظفين ضعفي الأداء وإشارة الدراسة إن التغلب على هذه المشكلة هي وجود معايير أكثر وضوحاً لتقويم الأداء.

ذكرت دراسة السنيدي (٢٠١٠) أن من الضرورة إيجاد وسائل قياس أداء حسب الشرائح التي ينتمي إليها الموظفين، بحيث تختلف وسيلة قياس أداء الموظفين شاغلي المهن التخصصية عن شاغلي المهن الإدارية والقيادية، ويجب على الرئيس المباشر رصد تصرفات وأداء مرؤوسيه، بما يمكنه من وضع تقارير حقيقية وموضوعية عندما يحين وقت إعداد تقارير الكفاية.

لقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية دراسة تقويم الأداء الوظيفي بشكل عام، ومعايير وقياسات الأداء الوظيفي بشكل خاص؛ نظراً لكون تلك المعايير تهدف إيجاد مواطن القوة والضعف لدى الموظف وتسعى لأجل تطوير وتحسن الأداء الوظيفي للموظف.

الخليج العربي، وجمهورية مصر العربية، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية. بينت الدراسة إلى الطبيعة القانونية لتقارير الكفاية الوظيفية، والتعريف بمدى علاقة الموظف العام بالإدارة، وتكليفها على أنها علاقة تنظيمية ولائحية.

عبد الرحيم، محمد (١٩٧٠): دراسة ميدانية بعنوان تقويم كفاية العاملين في الجهاز الحكومي، الجمهورية العربية المتحدة. أوضحت دراسة عبد الرحيم الوضع القائم حول تقويم كفاية العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية المتحدة، وقد توصل إلى نتائج عدة، تمثلت في الآتي:

- أن نتائج التقويم ليست ذات جدوى داخل الجهاز الحكومي وفي جميع المجالات.
 - رضا الموظفين على عملية قيام الرئيس المباشر بعملية التقويم، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة قيام الرئيس الأعلى بمراجعة هذه التقارير.
 - أغلب الرؤساء يرون جدوى استخدام التقديرات الوصفية في وضع التقارير، بينما وعلى العكس كمن ذلك يرى معظم المرؤوسين استخدام طرق التقويم الرقمية للتعبير عنها.
 - أظهرت الدراسة تباين فترة وضع تقارير تقويم الأداء؛ حيث يرى غالبية الرؤساء أن تكون بشكل سنوي، بينما طالب المرؤوسون بضرورة جعلها ربع سنوية من أجل تدارك الأخطاء وتصحيحها.
- بينت دراسة طبقت على طلبة في

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله سيتم تحليل النصوص القانونية ذات العلاقة. وتتضمن ثلاثة مباحث: كرس الأول لمعايير تقويم الأداء. فيما اختص المبحث الثاني بالطرق المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي. وناقش المبحث الثالث العوامل المؤثرة في عملية التقويم.

المبحث الأول: معايير الأداء الوظيفي

المعيار هو الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وهي مستويات يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضٍ، وأن تحديدها أمرٌ ضروريٌ لنجاح عملية التقويم، بحيث تساعد في تعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم أداءه (الهيقي، ٢٠٠٥).

والمقصود بمعايير الأداء؛ هي العوامل أو العناصر التي يتم بموجبها قياس أداء الموظف، وهي عبارة عن مستويات يقارن بها العمل الفعلي للموظف للحكم على مستوى هذا الأداء إن كان عالياً أو منخفضاً، واكتشاف الاختلافات والانحرافات في أدائه، من أجل العمل على إصلاحها ومعالجتها (بوكميش، ٢٠٠١). وهذه المعايير هي:

١. المعايير المتعلقة بنتائج العمل: وهي توضح الانجازات أو المخرجات بعد إنهاء المهمة، وتتمثل في كمية الإنتاج وجودته.

٢. معايير ذات علاقة بسلوك الأداء: وهي كل ما يبدر من الموظف من تصرفات

وسلوكيات أثناء القيام بمهام عمله، وتشمل التعاون والقيادة والمواظبة على العمل وغيرها من السلوكيات.

٣. معايير ذات علاقة بالصفات الشخصية للموظف: تعبر عن السمات الشخصية التي يتميز بها الموظف عن زملائه في العمل، مثل: المبادأة والانتباه والدافعية والقيادة والإبداع والقدرة على اتخاذ القرارات والالتزام والإمام بالعمل وغيرها الكثير، من السمات التي يمكن للإدارة رصدها عن الموظف عند تصميم استمارة التقويم (بوكميش، ٢٠٠١).

ذكر ماهر (٢٠١٢) أن هناك العديد من المبادئ يمكن استخدامها عند تصميم معايير تقويم الأداء، وتشمل:

١. استخدام العديد من معايير تقويم الأداء، وذلك من أجل تغطية الجوانب المختلفة في عملية التقويم.

٢. أن تكون المعايير أكثر موضوعية، منها ما يتعلق بنواتج الأداء، وفيها يتم التركيز على النواتج وجودة العمل. والنوع الثاني يتعلق بالسلوك أو السمات الشخصية للموظف، وهي معايير غير مباشرة لأنها لا تمس النواتج بلتعلق بالأسلوب الذي من خلاله يتم التوصل للإنتاج، منها ما يتعلق بقدرات الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه وهي الصفات الشخصية وتعتبر أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الإنتاج.

المبحث الثاني: الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي

هناك طرق عدة في تقويم الأداء الوظيفي، يمكن أن نقسمها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة في تقويم الموظفين من أجل تطوير أدائهم.

المجموعة الأولى: الطرق التقليدية لتقويم الأداء الوظيفي

١. طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على التوزيع الطبيعي للظواهر، وتقوم على افتراض أن مهارات العاملين تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي، فتكون درجة الوسط هي الأكثر في درجات القياس ثم تنخفض كلما ابتعد عن الوسط انخفاضاً أو ارتفاعاً وهناك نوعان من التوزيعات الطبيعية وهما:

- التوزيع الثلاثي: يتم توزيع الموظفين إلى ثلاث فئات: ٢٠% امتياز، و ٦٠% جيد، و ٢٠% وسط.

- التوزيع الخماسي: يتم توزيع العاملين على خمس فئات: ١٠% ممتاز، و ٢٠% جيد جداً، و ٤٠% جيد، و ٢٠% متوسط، و ١٠% ضعيف. تمتاز هذه الطريقة في سهولتها، وتبعد التحيز والتشدد والتساهل، وتتصف بالموضوعية (كامرون، ١٩٨١). يعاب عليها عدم وضوح المعايير التي يتم من خلالها توزيع الموظفين، وعدم تفرقتها بين نقاط القوة والضعف لدى الموظفين بشكل دقيق،

٣. يجب معرفة العمل من قبل الإدارة، وذلك من أجل التوصل إلى معايير أكثر موضوعية.

٤. إعطاء المعايير أوزاناً مختلفة من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب من التقويم.

ضوابط يتم بموجبها تصميم معايير تقويم الأداء ويشترط في المعايير مهما كانت نوعيتها أو دقتها في التعبير؛ أن تكون ذات خصائص هي: صدق المقياس بحيث تعبر بصدق عن الحالة دون زيادة أو نقصان. فثبات القياس يعني أن تكون نتائج الموظف ثابتة عندما تكون الأداة ثابتة في التمييز، بحيث تقوم درج حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء، وسهولة استخدام المقياس عند وضوح المقياس وإمكان استخدامه (العمرو، ٢٠١٢).

وقد حدد المشرع العماني من خلال نص المادة (٢١) من قانون الخدمة المدنية العماني رقم ١٢٠ لسنة ٢٠٠٤ أن يكون تقدير الكفائية بمرتبة (ممتاز) أو (جيد جداً) أو (جيد) أو (متوسط) أو (ضعيف)، ويكون الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء. ويرى الباحث أن المشرع العماني قد حدد المعيار العادي الذي يتم من خلاله وضع تقارير تقويم الأداء الوظيفي، بيد أن المعيار العادي مصطلح غير محدد المعالم، وبالتالي أراد المشرع تمكين الإدارة من ممارسة سلطاتها التقديرية في وضع المعايير التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من خلالها.

الإدارة بعد ذلك بتحديد العناصر المهمة، بأعداد استمارة بدون أن يعلم المشرف والقائم بالتقويم عن تلك الأوزان، بحيث تكون سرية لدى الإدارة، ثم يضع المقوم العلامة دون أن يعلم كم وزن تلك العلامة (المصري وعامر، ٢٠١٧). بعد ذلك تقوم الإدارة بإعطاء نسب رقمية لكل عبارة، ثم يتم تجميعها وتحويلها إلى قيم تعبر عن مستوى أداء الموظف. تتميز هذه الطريقة بالسهولة والوضوح، وهي بعيدة عن التحيز من قبل القائم بالتقويم، أما عيوبها فتتمثل في صعوبة إعداد قائمة الصفات لكل موظف، ووضع قيم لكل معيار بسبب العدد الكبير من الأسئلة، كذلك صعوبة التمييز بين العبارات أو الأسئلة في عملية التقويم.

٤. طريقة التقويم البياني: تعتمد هذه الطريقة مجموعة من العناصر الخاصة، التي يتطلبها العمل مثل: كمية العمل والاستقلالية والدقة وحسن التصرف وغيرها من الخصائص، تبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز (عليان، ٢٠٠٧). هذه الطريقة من أهم المقاييس المعيارية، فهي لا تقوم أداء الموظف بالمقارنة مع زميله وإنما تقيس أداء الموظف وفقاً لمعيار محدد (شعبان، ٢٠١٣). يتم في هذه الطريقة بيان وتحديد العناصر التي تحدد الصفات والخصائص المتعلقة بأداء الموظف، مثل المعرفة بواجبات الوظيفة وكمية العمل

وصعوبة تطبيقها في المؤسسات ذات الأعداد القليلة (بوكميش، ٢٠٠١).
٢. طريقة الترتيب البسيط: في هذه الطريقة يقوم القائم بتقويم العاملين الخاضعين للتقويم، بترتيبهم تنازلياً أو تصاعداً ياكلاً حسب مستواه الوظيفي أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس (عقيلي، ٢٠٠٩). تتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة، من محاسنها أنها تبعد القائم بعملية التقويم عن الأخطاء، بسبب عدم الخبرة في إعطاء النتائج للخاضع للتقويم، وبذلك يبعد عن العيوب التي يقع فيها المشرفون والقائمون بعملية التقويم من حيث التساهل أو التشدد (البناء، ٢٠٠٧). من عيوب هذه الطريقة: لا تعمل على التغذية العكسية للموظفين، وقد يتحيز القائم بعملية التقويم، وهذه الطريقة بعيدة عن الموضوعية يشوبها عدم الدقة في التقييم، وذلك لعدم وجود معايير واضحة وموضوعية، كذلك صعوبة تطبيقها في وجود أعداد كبيرة من الموظفين (محمود، ٢٠١٧).

٣. طريقة قوائم المراجعة: يتم بموجبها تحديد مجموعة من الأسئلة تكون قائمة من العبارات الوصفية، تختلف من وظيفة إلى أخرى، تكون قيم العبارات سرية لا يعرفها إلا الإدارة، وما على المقيم إلا اختيار الإجابات (بنعم) أو (لا) (بوكميش، ٢٠٠١). ويجري إعداد هذه القوائم من قبل الرؤساء وإدارة الموارد البشرية، تقوم

الطريقة في كونها صعبة في إبقاء نسب وأرقام العبارات سرية وعدم إفشائها من قبل موظفين الإدارة، وتحتاج هذه الطريقة لكثير من الخبرة في تصميم العبارات ك معايير للأداء، ويعاب عليها كذلك في كونها لا تكشف النواحي التقصيرية للموظفين، ولا تعمل على الجوانب التطويرية للموظفين (كامل، ١٩٩٤).

٦. طريقة المواقف الحرجة: في هذه الطريقة يتم الاعتماد على العلامات المحددة المرجعية، التي يتم حصرها، وتسجيل العلامات على كل تصرف أو سلوك للموظف في تلك الحادثة، سواء كانت تعبر عن حسن أداءه أو سوء تصرفه (عباس، ٢٠١١). تسمى على هذه الطريقة؛ الأحداث الهامة أو الوقائع الجوهرية أو الوقائع الحرجة، التي دائما ما تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل، ويصف التصرف الذي يقوم به الموظف في تلك المواقف دلالة على الكفاءة أو العكس (البناء، ٢٠٠٧). تعتمد هذه الطريقة على تسجيل الأحداث الجوهرية والمهمة من قبل المقوم أو الرئيس، وترصد تصرف الموظف ومتى وأين تم ذلك، ولماذا هذا التصرف بالذات، وماذا نتج عن تصرف الموظف في ذلك الوقف؟ هل هو إيجابي أم سلبي؟ وكل هذه الأحداث يجب أن تكون أحداث حقيقية قد وقعت بالفعل، وهي تعبير عن أعمال ومهام قام بها الموظف بالفعل سواء كان

المكلف به، ونوعية الأداء، والمظهر العام، والسلوك، والتعاون مع الزملاء، ويتم تسجيلها في قائمة التقويم. يقوم بعد ذلك القائم بالتقويم بدراسة كل عنصر منفرداً، ثم يضع العلامة على الدرجة التي تنطبق على أداء الموظف، بعدها يتم حساب وتجميع الدرجات وإخراج المتوسط الحسابي لهذه العناصر (عليان، ٢٠٠٧).

٥. طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة يتم حصر مجموعة من العبارات التي تصف أداء الموظف، في الجانب الإيجابي أو الجانب السلبي، تسجل في جدول وتجمع كل ثنائيتين في مجموعة، وتعطى أوزاناً سرية لا يعرفها المقوم. في هذه الطريقة يختار القائم بالتقويم عبارتين فقط من العبارات المعطاة في كل مجموعة، هي التي تكون أكثر انطباقاً على أداء الموظف حسب رأي القائم بالتقويم، دون أن يعرف أوزان أي من العبارتين، بحيث تكون سرية لدى الإدارة، وبعدها يتم تقويم الموظف بمقارنة العبارة السرية والحقيقية الموجودة لدى إدارة شؤون الموظفين مع التي أعطاها المقوم للموظف (السلمي، ١٩٧٠). تتميز هذه الطريقة بكونها أكثر موضوعية في التقويم، بسبب سرية أوزان العبارات، والدقة في اختيار العبارات من قبل القائم بعملية التقويم من خلال التمهيص والتحليل للأداء للموظف بشكل أكثر دقة (بوكميش، ٢٠٠١). ويعاب على هذه

وعدم التعقيد. يعاب عليها أنها غير منظمة وغير منضبطة، فهي عبارة عن معلومات قد تزيد وقد تقل، وقد تكون كثيرة لكنها غير مجدية، وفيها نوع من الاسترسال، واعتمادها الكلي على مدى إلمام المقوم بمهارة الوصف والتعبير (عباس وآخرون، ١٩٩٩).

٨. طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي: تعتمد هذه الطريقة على نموذج معد سابقاً تدرج فيه مجموعة من العوامل مثل: جودة العمل، الدقة، التعاون مع الزملاء في العمل، القدرة على حل المشكلات وتحليل البيانات. تكون هذه الطريقة بقياس هجائياً ورقمي ذات بداية أو نهاية (بوكميش، ٢٠٠١) وفي هذه الطريقة يوجد مقياس رقمي من (١ إلى ١٠) أو هجائي من (أ إلى ي). في حالة قيام المقوم بالترتيب الرقمي يقوم بوضع الرقم أمام العنصر المقابل، وفي حالة الحرف يقوم بوضع حرف أو رمز مناسب يدل على قدرات الموظف. من مميزات هذه الطريقة: السهولة في فهمها استخدامها، ويمكن استخدامها بشكل سريع. عيوب هذه الطريقة؛ إمكانية التحيز من قبل القائم بالتقويم، كذلك عوامل التساهل أو التشدد قد يكون حاضراً بشكل أكبر في هذه الطريقة، وعدم وضوح وموضوعية مدلول العوامل في عملية التقويم (بوكميش، ٢٠٠١).

ذلك التصرف إيجابياً أم سلبياً (الصبرفي، ٢٠٠٣). تتميز هذه الطريقة بكونها تقلل التحيز من قبل الرئيس، لأن ذلك يتم بناءً على حوادث حقيقية، وأن جميع المواقف والسلوكيات يتم تسجيلها ويوضح للموظف السلوكيات التي يجب أن ينميها والسلوكيات التي يجب عليه تفاديها مستقبلاً، بذلك فهي تساعد الإدارة على معالجة النقص ونقاط الضعف لدى الموظف في أدائه وإحاطه ببرامج تدريبه (بوكميش، ٢٠٠١). يعاب عليها في كونها تحتاج جهداً من قبل القائم بالتقويم في المتابعة والإشراف وكتابته المواقف في حينها، ويعاب عليها كذلك بأنها غير موضوعية في عملية التقويم حيث إن التصرفات الصادرة من الموظف في المواقف الحرجة وبالأخص السلبية قد تكون وقتية يتم تلافيها من قبل الموظف، ورغم ذلك فهي تسجل ضده وسوف يتم تقويمه بسببها (رباعية، ٢٠٠٣).

٧. طريقة التقدير الحر: يتم في هذه الطريقة قيام المقوم أو الرئيس المباشر بكتابة تقرير عن أداء مرؤوسيه وقدراتهم. تتميز هذه الطريقة بسهولتها وبساطتها وتسمى مدخل الورقة البيضاء أو الفارغة، وفي هذه الطريقة لا يطلب القائم بالتقويم إلا التعبير عن رأيه الخاص عن أداء مرؤوسية؛ فلا توجد استمارات خاصة معدة للتقويم. من مميزات هذه الطريقة السهولة والبساطة

كذلك اعتمادها على تفكير واتجاهات
القائم بعملية التقويم (السلمي، ١٩٩٢).

المجموعة الثانية: الطرق الحديثة لتقويم الأداء

١. الإدارة بالأهداف: تعد من أهم تطورات
الإدارة الحديثة في تقويم الأداء الوظيفي،
يتم بموجبها تحديد أهداف معينة للأداء
بالتعاون بين الرئيس المرؤوسين في انجاز
هذه المهمة (بوكميش، ٢٠٠١). في هذه
الطريقة لا ينظر إلى سلوك الموظف وإنما
اعتماد النتائج المتحققة. وخطوات هذه
الطريقة: تحديد النتائج المرجوة، التي يجب
على الرئيس مساعدة العاملين على
تحقيقها، وبعد ذلك يتم مقارنة النتائج التي
تم تحقيقها بتلك التي تم الاتفاق عليه
(ماهر، ١٩٨٢). وعند إشراك الموظفين
في وضع الأهداف داخل المؤسسة؛ فإن
ذلك يكون الرغبة لدى الموظف في تحقيق
أهداف المؤسسة، ويكون واقعياً ودقيقاً
لإنجاز الأهداف. يجب على المسؤولين
الحرص في جعل الأهداف المرادة ممكنة
التحقيق (تركلي، ٢٠٠٩).

وهناك عدة أمور يجب مراعاتها
لنجاح هذه الطريقة: يجب أن تكون
الأهداف كمية وقابلة للقياس، ويجب
التخلي عن الأهداف النوعية قدر
الإمكان، وفي حالة وجود أهداف نوعية
مهمة يجب أن توضع لها أوزان مستقلة،
كما يجب أن تكون الأهداف لها طابع

٩. طريقة المقارنة الثنائية: تعتمد المقارنة بين
الموظفين والعاملين في المؤسسة للوصول إلى
أفضل الموظفين، وعند إجراء المقارنة يتم
تحديد الأفضل في كل مقارنة، هذه
الطريقة تسمى كذلك بالمقارنة المزدوجة،
وهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط
(محمود، ٢٠١٦). والاختلاف بين
الطريقتين؛ هو أن القائم بالتقويم يقوم
بمقارنة الموظف مع كل فرد في هذه
الطريقة، بدلاً من أن يقارن الموظفين دفعة
واحدة في طريقة الترتيب البسيط، وعند
إجراء المقارنات يتم تحديد الموظف الأفضل
في الأداء مقارنة بزملائه في العمل
(الأميري، ٢٠٠٩). بعد الإنهاء من عملية
التقويم يتم حساب عدد مرات تميز الموظف
عن باقي زملائه بارتفاع مستوى أدائه،
ويتم بعد ذلك ترتيب الموظفين حسب
أدائهم طبقاً لعدد مرات تميزهم (هاشم
١٩٨٩).

١٠. طريقة تقدير السمات الشخصية:
تعتمد هذه الطريقة على مجموعه من
صفات الموظف المراد تقويمه، يتم بموجبها
منح الموظف تقدير حسب توافر تلك
الصفات، وبعد ذلك يمكن إعطاء الموظف
نتيجة التقويم عن طريق تجميع النقاط بناءً
على سماته الشخصية. تمتاز هذه الطريقة
بالسهولة والبساطة، ويعاب عليها تميز
القائم بالتقويم بإعطاء بعض الموظفين
تقديرات مرتفعة بما يعرف بتأثير الهالة،

نموذج تدرج به الصفات، ويتم تقسم النموذج إلى عمودين؛ عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء والآخر يتم فيه وضع تقرير يصف أداء الموظف (عباس وعلي، ١٩٩٩). ويجب مراعاة اعتبارات عند تطبيق هذه الطريقة هي: توضيح سبب اختيار هذه الطريقة، وتحديد المعايير المستخدمة التي يجب أن تكون موضوعية ومحددة ومرنة وقابلة للقياس (الهيبي، ٢٠٠٥).

من عيوب هذه الطريقة أنها من الطرق المعقدة في تقويم الأداء، بسبب كثرة المراحل والخطوات التي تمر بها مثل دراسة الوصف الوظيفي للموظف، وأن يتم عن طريق موظفين ذو خبرة عملية كافية، ويقوم به الموظفون أصحاب الخبرة؛ بعمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع السلوكيات، ويجب عليهم طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي لا تحصل على نسبة ٧٥% من الأعضاء حيث يتم تجاهلها كونها غير موضوعية، بعد ذلك يتم ترتيبها بحسب ملائمتها، وبعد ذلك يتم تطوير ميزان تلك السلوكيات (الحمود، ١٩٩٤).

٣. طريقة الملاحظات السلوكية (BOS): هذه الطريقة تم تطويره امن أجل تلافي الملاحظات الواردة في الطريقة السابقة (مقياس التوقع السلوكي)، يتم فيها تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء المتميز

التحدي لتكون حافزا لدى الموظفين في تحقيقها، ويجب أن تتناسب مع قدرات وطاقات الموظفين، كما يجب أن تكون محددة بزمن معين (الحمود والخرشة، ٢٠٠٦).

وهذه الطريقة تتميز في كونها تركز على الأداء الحالي والأداء المستقبلي كما أنها تحقق الرضا الوظيفي للموظف وذلك بتنامي شعور لديه بأهميته وولائه للمؤسسة كونه شارك في وضع الأهداف، ويأخذ عليها في ندرة الأشخاص المقومين الذين يمكن الاعتماد عليهم في تنفيذها، كذلك قد تدفع بالموظف إلى التركيز تحقيق النتائج دونما وضع اعتبار عن طريقة وكيفية تحقيقها، فقد يتجاوز صلاحياته القانونية لتحقيقها، وهذه الطريقة لا تعطي مؤشرات نجاح الموظف في بعض الجوانب.

٢. طريقة التوقع السلوكي: يتم من خلال هذه الطريقة الاستناد إلى طريقة المواقف الحرجة، حيث يتم تحديد نماذج سلوكية أو أمثلة سلوكية، ويكون ذلك من خلال عبارات تحدد السلوك بدلاً عن الصفات الشخصية (الهادي، ٢٠١٦). وتسمى أيضاً بمقياس التدرج، وهذه الطريقة تدمج طريقتي التدرج البياني والحوادث الحرجة أو الوقائع الهامة. في هذه الطريقة يتم تقويم الموظف من خلال رصد سلوكيات الموظف التي تحدث في الواقع العملي وليس من خلال الصفات العامة للموظف، ويتم اعتماد

قبل المدير أو الرئيس يقوم ممثل الإدارة بصياغة ووصف الإجابات التي حصل عليها من المشرف، وإرسال نسخة للمشرف لمراجعتها وبعدها يتم تقييم الموظف (Minar et.al, 1977).

تتميز هذه الطريقة بكونها تعطي المشرف حرية في التعبير عن رأيه، بحيث يصف الموظف المراد تقويمه بدقة أكثر من قيامه بتدوينها في استمارات معده لذلك، فهذه الطريقة تساعد على تقويم شامل للأداء الوظيفي للموظف، وهذه الطريقة تجعل المدير يتحرى الدقة في التعبير عن رأيه (بكري، ٢٠١٢). إلا إنه يعاب على هذه الطريقة كونها تستغرق كثيرا من الوقت، وتكون بعيدا عن الموظفين، وتتطلب مهارة عالية من قبل القائمين بعملية التقويم (بوكميش، ٢٠٠١).

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية تقويم الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تقويم الأداء الوظيفي تكون من قبل القائم بعملية التقويم منها ما قد تكون راجعة إلى القائم بعملية التقويم (عوامل بشرية)، منها ما قد يرجع سببه الإدارة (عوامل تنظيمية).

(عباس، وآخرون، ١٩٩٩). وتعتمد هذه الطريقة على استخدام العديد من الأبعاد والمتغيرات المتوقعة للأداء الفعال، وملاحظة سلوك الموظفين وتصرفاتهم بدقة (الحياصات، د.ت). تتميز هذه الطريقة عن سابقتها (BARS) في كون طريقة (BOS) تعتمد على التركيز وملاحظة سلوك الموظف وليس السلوك المتوقع، بمعنى أن المقوم يقوم بملاحظة مراقبة سلوك الموظف وأدائه، أما في الطريقة السابقة (BARS) فالقائم بالتقويم يبني تقويمه بناءً على توقعه لسلوكهم (بوكميش، ٢٠٠٠).

من مميزات هذه الطريقة أنها تكون ذات مصداقية بسبب مراقبتها لسلوك الموظف أولاً بأول. يعاب عليها كونها معقدة الإجراءات والتطبيق وعدم إمكانية تطبيقها في القطاع العام.

٤. طريقة البحث ميداني: تعتمد هذه الطريقة

على المشاركة الفعالة من جهة الإدارة في عملية التقويم، عن طريق مقابلة الرئيس المشرف في مكتبه وسؤاله عن الموظفين بشكل مباشر، حيث يجمع المعلومات شخصياً وبدون قوائم ونماذج محددة (Minar, et, al. 1977). ولأجل تطبيق هذه الطريقة؛ تقوم الإدارة بترشيح ممثل أو ممثلين للقيام بعملية التقويم، ويقوم بإجراء مقابلة لكل رئيس أو مشرف على الموظف في مكتبة، وطرح بعض الأسئلة عليه تخص الموظفين، وبعد الإجابة على الأسئلة من

٤. المبالغة في التقييم: إما سلباً أم إيجاباً وذلك بسبب اتجاه بعض الرؤساء في التقييم إلى المبالغة؛ فقد يكون بعض الرؤساء إيجابياً لحد إعطاء تقديرات مرتفعة لجميع الموظفين، وقد يكون بسبب تطرف بعض الرؤساء بإعطاء تقديرات منخفضة لجميع الموظفين (العمر، ٢٠١٢).

٥. خصائص القائم بعملية التقييم: هي عوامل ترجع للمقيم بشكل مباشر أو غير مباشر، فتجد بعض الرؤساء والمديرين يميلون إلى القسوة والصرامة، بسبب عدم الخبرة والحداثة في التعيين لكي يثبت جدارته، وأنه على قدر من المسؤولية، لذلك يفضل اختيار المقوم من أصحاب الخبرة ولديه استقرار عاطفي وقدرة على التفاعل الاجتماعي (الهيبي، ٢٠٠٥).

عوامل تتعلق بالمرؤوسين

هناك بعض العوامل التي تؤثر في عملية تقويم الأداء الوظيفي، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالموظفين أنفسهم، وقد تحد هذه العوامل من فاعلية عملية تقويم الأداء وبالتالي تؤثر سلباً على الأداء وإنتاجية العمل، من هذه العوامل الإشكالات تتمثل في عدم أدراك الموظف ما هو مطلوب منه أدائه، والدور المناط به الذي يجب عليه تحقيقه، وهنا لا بد من الإدارة توجيه الموظفين بما يجب عليهم القيام به ومتابعتهم والإشراف عليهم، كذلك قد يرجع السبب لقلّة أو عدم تأهيل وتدريب الموظفين وخاصة الموظفين الجدد تحت

العوامل البشرية التي تؤثر على نتائج التقييم العوامل المتعلقة بالمقوم

١. تأثير الهالة: هو ميل المقيم لتكوين نظرة سلبية أو إيجابية عن المرؤوسين، على أساس أحد الملامح الشخصية، وهنا القائم بالتقويم يتأثر بإحدى ميزات الموظف مثل السرعة في إنجاز الأعمال، التي تغطي على كل شيء، فيعطي تقديرات عالية في كافة العناصر وأن كان مخففاً وبالعكس (ثابت، ٢٠٠١).

٢. التساهل أو الرفق: تكون هذه الظاهرة حين يقوم القائم بعملية التقييم بالميل نحو إعطاء الموظفين درجات عالية وهنا يبرز التساهل والرفق، أما التشدد فيميل بإعطائهم درجات ضعيفة. (بوكميش، ٢٠٠١). هذه الظاهرة لا تحصل إذا كان تقويم الموظفين من قبل نفس الشخص، خاصة في المؤسسات ذات الإعداد القليلة، لكن المشكلة في حال الإعداد الكبيرة، والحل هو تدريب القائمين بالتقويم وحثهم على العدالة من باب الأمانة.

٣. التحيز الشخصي: انجذاب المقيم نحو صفات شخصية، أو يحمل كرهاً لبعض الفئات. هنا يتأثر القائم بالتقويم بعوامل نفسية جيدة أو سيئة، قد تكون بسبب العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي تنعكس في التقويم. يمكن معالجة ذلك بعرض التقويم على خبير أو لجنة لتفادي النتائج العكسية (ثابت، ٢٠٠١).

على أن " يضع الرئيس المباشر تقارير تقييم الأداء الوظيفي عن الموظفين الخاضعين لإشرافه، ثم يعرضها على الرئيس الأعلى للاعتماد، ويجب على وحدة شؤون الموظفين فور اعتماد التقارير إخطار الموظف الذي يوضع عنه تقرير بمرتبة ضعيف مضمون التقرير المعد عنه كتابة". قصر المشرع العماني وجوب الإخطار على الموظف الحاصل على تقدير ضعيف فقط (قانون الخدمة المدنية العماني رقم ١٢٠ لسنة ٢٠٠٤).

وقد أخذ المشرع الفرنسي بذات الضمانات في عدم صحة قرار فصل الموظف العام بسبب عدم كفاءته المهنية، إلا بعد مراعاة الإجراءات التأديبية المعمول بها، ومنها إطلاع الموظف على ملفه وتمكينه من الدفاع عن نفسه، إذ نصت المادة (١/٧٠) من قانون ١١ يناير ١٩٨٤ المتعلق بالوظيفة العامة في الدولة، والمادة (١/٩٣) من قانون ٢٦ يناير ١٩٨٤، بشأن الموظفين العموميين العاملين في الأقاليم الفرنسية، على أن "الفصل بسبب عدم الكفاية المهنية لا يصدر إلا بعد مراعاة الإجراءات المنصوص عليها في مجال التأديب" (شهادة، ٢٠١٣).

أشار الكثير من الدراسات (ثابت، ٢٠١١، ومرعي ٢٠٠٣، والحنيطي ٢٠٠١) إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر في عملية تقييم الأداء الوظيفي، سببها سوء إدارة شؤون الأفراد، منها:

- أ. وجود ضعف في نظام التقييم المتبع.
- ب. عدم التخطيط الجيد من قبل الإدارة للقيام بعملية التقييم.

التجربة، وقد يكون ذلك عدم قدرة الموظف لإنجاز الأعمال لعدم تخصصه، وهنا يجب أن ينقل الموظف إلى مجال اختصاصه أو الوظيفة الأكثر ملاءمة لمستواه الوظيفي.

من العوامل المهمة كذلك؛ عدم اكتراث وعدم اهتمام الموظف بنتائج التقييم، بسبب عدم موضوعيتها وإحساسه بعدم أهميتها، وإنها عديمة الفائدة سواء كانت ايجابية أم سلبية. ويرجع ذلك لسبب عدم تحقيق العدالة الوظيفية من قبل الإدارة بمكافأة الجيدين ومحاسبة المقصرين.

العوامل التنظيمية للإدارة التي تؤثر في نتائج التقييم

سرية التقييم

من بين العوامل التي تؤثر في عملية التقييم موضوع سرية وعلانية نتائج تقييم الأداء الوظيفي، كونها تؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء والموظفين سواء في حالة السرية أو العلنية لنتائج التقييم (عبد الهادي، ١٩٩٠). فالأخذ بمبدأ علانية التقييم قد يعصف بالعلاقة بين الرؤساء والموظفين والإساءة للرؤساء، خاصة إذا كانت التقديرات ضعفيه، وقد يكون الأخذ بمبدأ السرية في إعلان نتائج لتقييم من شأنه أن يثير الريبة والشكوك لدى الموظفين، وقد يتبادر إلى أذهان الموظفين أن الهدف من التقييم هو النيل والانتقام منهم والكيدهم (بوكميش، ٢٠٠١).

لقد بين المشرع العماني ذلك المبدأ في صدر المادة (٢٣) من قانون الخدمة المدنية العماني رقم ١٢٠ لسنة ٢٠٠٤، حين نصت

النتائج

أ. أن تقويم الأداء الوظيفي لا يهدف تقويم الموظف الشعام عن عمله فحسب، وإنما تقويمه من أجل تنميته مهاراته الوظيفية وتطوير أدائه والوصول إلى أداء يفوق مستواه عند التعيين، من خلال معالجة أوجه القصور التي ظهرت خلال التقويم، ووضع خطط للتدريب والتأهيل وتنمية المهارات الوظيفية.

ب. هناك نوعان من العوامل تؤثر في تقويم الأداء الوظيفي، الأول: العامل البشري، والآخر إداري.

ت. إن نجاح أو فشل تقويم الأداء يعتمد على موضوعية المعايير المتبعة، ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة.

ث. هناك آثار خطيرة على الحياة الوظيفية بسبب قرارات الإدارة نتيجة لنتائج التقارير، تتمثل في عدم الترقية، والنقل، والحرمان من العلاوات، وقد تصل إلى حد الفصل من الخدمة في حال حصول الموظف على تقريران متتاليان بمرتبة ضعيفة. وهذا ما أقره المشرع العماني.

ج. إن نتائج تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان يشوبها الغموض، من حيث السرية وينتج عن ذلك عدم قدرة الموظف على تدارك أخطائه وتنمية قدراته الوظيفية، وقد تتعسف الإدارة في بعض القرارات المصيرية للموظف العام.

ت. عدم وجود معايير واضحة لتقويم الموظفين تحقق أهداف المؤسسة.

ث. ضعف قدرة نظام التقويم في تحديد ومعالجة أخطاء الموظفين وتقويمها.

ج. فقدان الثقة بين الإدارة والمرؤوسين بسبب عدم تفعيل نتائج التقويم.

يرى الباحث أن عملية تقويم الأداء الوظيفي تعتمد على القائم بالعملية في تحديد النتائج، وأن هذه النتائج تؤثر على الجودة في الأداء والإنتاجية بشكل عام داخل المؤسسة.

الخاتمة

إن عملية تقويم الأداء الوظيفي تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة إذا تمت بمهنية عالية بعيدا عن التحيز والمحسوبية وقياس مستوى كفاءته بحياد وشفافية تامة من قبل القائم بعملية التقويم وفق المعايير الأهداف المرسومة.

لقد أصبح من أهم أهداف هذه العملية ليس تصحيح المسار الوظيفي للموظف فحسب وإنما تعدى ذلك إلى حد مساعدة الموظف في إظهار ما يكمن لدى الموظف من مهارات وقدرات لا يستطيع التعبير عنها إلا من خلال إشراكه في عملية وضع الأهداف للمؤسسة، والتي على أثرها يشعر بالمسؤولية وأنه مقدر من قبل المؤسسة التي ينتمي إليها.

وليد. ليبيا. رسالة ماجستير، جامعة
المرقب.
آمنه العربي، سالم خليفة. ٢٠٠٩. واقع الأداء
الوظيفي للعاملين بجامعة المرقب وعلاقته
بالاتجاهات الدينية. ليبيا: رسالة ماجستير.
الأميري، وليد حميد رشيد. ٢٠٠٩. تقييم
وتطوير نظام تقويم أداء العاملين. عمان:
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
رسالن، أنور أحمد. ١٩٩٨. تقارير الكفاية:
دراسة لتقييم الأداء الوظيفي في القانون
المقارن وقوانين دول مجلس التعاون
الخليجي. القاهرة: دار النهضة العربية
للنشر.
باكر، الهادي آدم مصطفى. ٢٠١٦. تقييم
الأداء الوظيفي في منطقة بلان سودان.
رسالة ماجستير. السودان، جامعة أمدرمان
الإسلامية.
بكري، الطيب موسى. ٢٠١٢. إدارة الموارد
البشرية. الخرطوم: دون نشر.
البناء، محمود. عاطف. ٢٠٠٧. الإدارة العامة.
القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعلم المفتوح
للطباعة.
البيلي، حمد عبد الرحمن حمد. د.ت. إطار لنظام
متكامل لتقويم الأداء الوظيفي في الدول
العربية، مجلة دراسات حوض النيل. العدد
الثاني عشر.
البيلي، حمد عبد الرحمن حمد. ٢٠٠٩. نموذج
تطبيقي لنظام شامل لتقويم أداء الوظيفي.
السودان. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية.

التوصيات

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه
الدراسة:

أ. على الإدارة التي تسعى إلى تحقيق النجاح
والأهداف المرسومة، وتجعل جل اهتمامها
بالكادر البشري؛ من خلال التدريب
والتأهيل وتنمية وتطوير مهارات الموظفين،
فالقصور في الأداء قد يكون بسبب عدم
فهم الأعمال الموكلة للموظف.

ب. على الإدارة أن تتبنى سياسة علنية نتائج
التقويم، من أجل تحقيق أهداف وتطلعات
الإدارة الحديثة في عملية التقويم والتخلي
عن سرية نتائج التقويم.

ت. يجب أن تكون عملية تقويم الأداء الوظيفي
أكثر موضوعية، وأن تختار الإدارة ذوي
الخبرة للقيام بالتقويم، وعليها تدريبهم للقيام
بهذه المهمة.

ث. على الإدارة التخلص من الطرق التقليدية
للتقويم، واعتماد الطرق الحديثة.

المراجع

المرسوم السلطاني رقم ١٢٠/٢٠٠٤. المادة
الثانية. ٢٠٠٤. قانون الخدمة المدنية
العماني.
أحمد ماهر. ٢٠١٢. إدارة الموارد البشرية.
الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
إسديرة، خالد مسعود. ٢٠٠٤م. أثر الخلفية
الاجتماعية على مشكلات الجهاز
الإداري: دراسة ميدانية على مدينة بني

زويلف، مهدي. ٢٠٠٣. أداء الأفراد. عمان:
دار صفاء للنشر.

الزيادات، كمال عبد المجيد. ٢٠٠١. العمل
وعلم الاجتماع المهني. الأسس النظرية
والمنهجية. القاهرة: دار غريب للطباعة
والنشر.

السكرانة، بلال خلف. ٢٠١٠. التخطيط
الاستراتيجي. الأردن: دار المسيرة.

سلامة، سهيل فهد. ١٩٨٧. فعالية تقييم الأداء
الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في
المملكة العربية السعودية، مجلة الرياض،
عدد ٥٥.

السلمي، علي. ١٩٩٢. إدارة الموارد البشرية.
القاهرة: مكتبة غريب للنشر.

السلمي علي. ١٩٧٠. إدارة الأفراد لرفع
الكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار المعارف
للنشر.

السندي، عبد الله. ٢٠١٠. قياس كفاءة
الموظف وتطور أداءه. رسالة دكتوراه،
جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي.
عباس، سهيلة وعلي، حسن علي. ٢٠٠٠.
إدارة لموارد البشرية. د.م: د.ن.

شحادة، موسى مصطفى. ٢٠١٣. عدم
الكفاية المهنية باعتبارها سببا من أسباب
الفصل من الوظيفة العامة بغير الطريق
التأديبي. مجلة القضاء الإداري، العدد ٣.

الشريف، طلال. ٢٠٠٤. الأنماط القيادية
وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

العدد السادس عشر.

تركي، مكي إسماعيل. ٢٠٠٩. إدارة الموارد
البشرية. الخرطوم: كلية التجارة. جامعة
النيين.

ثابت، زهير. ٢٠٠١. كيف تقييم أداء الشركات
والعاملين. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
حمدي سليمان القبيلات. ٢٠٠٣. انقضاء
الرابطه الوظيفية في غير حالة التأديب.
عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحمود، أحمد بن حماد. ١٩٩٤. تقييم الأداء
الوظيفي، الطرق المعوقات البدائل. المملكة
العربية السعودية. الرياض: مجلة الإدارة
العامة. المجلد ٣٤. عدد ٢.

الحنيطي، محمد فالح. ٢٠٠٣. اتجاهات الموظفين
في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق
مقابلة تقييم الأداء. الأردن. عمان. مجلة
دراسات الجامعة الأردنية. المجلد ٣٠.
العدد ١.

الحياصات. هوازن أحمد. ٢٠١١. نموذج مقترح
لتقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام
الأكاديمية في الجامعات في ضوء الواقع
والاتجاهات. الأردن: جامعة عمان
الأردنية.

رباعية، علي محمد. ٢٠٠٣. إدارة الموارد
البشرية. تخصيص نظم المعلومات الإدارية.
عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

رفاعي، محمد وبسيوني، إسماعيل. ٢٠٠٤. إدارة
السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ
للنشر.

- دار النهضة العربية للنشر.
عبد الهادي، حمدي أمين. ١٩٦٦. نظرية الكفاية في الوظيفة العامة: دراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.
عداي، الحسن فلاح الحسن. ٢٠٠٠. الإدارة الإستراتيجية، الأردن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
عقيلي وصفي. ٢٠٠٩. إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
علي، بوكميش. ٢٠٠١. نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
عليان، رجي. ٢٠٠٧. أسس الإدارة المعاصر. الأردن. عمان: دار الصفاء للنشر.
العمرو، ثائر أحمد. ٢٠١٢. العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
فاطمة علي أحمد. د.ت. أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بشركات النفط. شركة الزاوية لتكرار النفط. رسالة ماجستير. جامعة السابع من أبريل. ليبيا. كلية الآداب.
كامل. مصطفى. ١٩٩٤. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
محمود، محمد مصطفى، ٢٠١٧. تقييم أداء العاملين والمنظمات. الأردن. عمان:
- العاملين في إمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
شعبان، محمد كمال. ٢٠١٣. تقويم الأداء الوظيفي لضباط الشرطة من منظور إدارة وتنمية الموارد البشرية. مصر: دار الكتب المصرية للنشر.
الشيخ، الداودي. ٢٠١٠. تحليل النظرية لمفهوم الأداء. الجزائر. مجلة الباحث الجزائرية. العدد. ٢١.
الصيرفي، محمد. ٢٠٠٣. إدارة الموارد البشرية. المفاهيم والمبادئ. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
طعامنه محمد. ١٩٩٤. اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد ١٠. عدد ٣.
عباس، سهلة محمد وعلي حسين علي. ١٩٩٩. إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
عباس سهلة محمد. ٢٠٠٣. إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
عبد الرحيم، محمد عبد الله. ١٩٧٠. تقويم كفاية الموظفين في الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية المتحدة. مصر. رسالة ماجستير. كلية التجارة جامعة القاهرة.
عبد الحميد حشيش. د.ت. دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي. مصر:

خضري، كاظم والحريشة، ياسين. ٢٠٠٧. إدارة الموارد البشرية. الأردن: عمان دار المسرة للنشر.

REFERENCES

- Abbas Sahlah Muhammad. 2003. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr.
- Abbas, Sahlah Wa Aliyy, Hasan Aliyy. 2000. *Idarat Li Mawarid Al-Bashariyyah*. N.pl: N.pb.
- Abbas, Sahlah Muhammad Wa Aliyy Hasan Aliyy. 1999. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr.
- Abd Al-Hadi, Hamdi Amin. 1966. *Nazariyyat Al-Kifayah Fi Al-Wazifat Al-Ammah: Dirasat Al-Usul Al-Ammah Li Tanmiyat Al-Idariyyah Wa Tatbiqatuha Al-Muqaranah*. Al-Qahirah: Dar Al-Fikr al-Arabiyy Li al-Nashr.
- Abd al-Hamid Hashish. N.d. *Dirasat Fi Al-Wazifat Al-Ammah Fi Al-Nizam Al-Faransiyy*. Misr: Dar Al-Nahdat al-Arabiyyah Li al-Nashr.
- Abd Al-Rahim, Muhammad Abdullah. 1970. *Taqwim Kifayat Al-Muwazzafin Fi Al-Jihaz Al-Hukumiyy Fi Al-Jumhuriyyat Al-Arabiyyah Al-Muttahidah*. Misr. Risalat Majistir. Kulliyat al-Tijarah Jami'at al-Qahirah.
- Aday, Al-Hasan Fallah Al-Hasan. 2000. *Al-Idarat Al-Istiratiyyah*. Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Ahmad Mahir. 2012. *Idarat Al-Mawarid al-Bashariyyah*. Al-Iskandariyyah: al-Dar al-Jami'iyah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Aliyy, Bukmish. 2001. *Nizam Taqwim Ada' Al-Muwazzafin Fi Al-Wazifat Al-Amah Fi Al-Jaza'ir*. Risalat Majistir Ghayr Manshurah. Kullyiyat al-Dirasat al-Ulya, al-Jami'at Al-Urduniyyah.
- Aminah Al-Arabiyy, Salim Khalifah. 2009. *Waqi' Al-Ada' Al-Wazifiyy Li al-Amilin Bi Jami'at Al-Marqab Wa Alaqatuhu Bi al-Ittijahat Al-*

- مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المرخي، فاطمة علي أحمد. ٢٠٠٤. أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي بشركات النفط. شركة الزاوية لتكرير النفط. رسالة ماجستير. ليبيا. جامعة السابع من أبريل.
- مرعي، محمد مرعي. ٢٠٠١. دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات. دمشق. دار الرضا للنشر.
- المعولي عبد الله بن علي بن أحمد. ١٩٩٣. تقييم أداء موظفي الخدمة المدنية في سلطنة عمان. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. عمان الأردن. كلية الإدارة والأعمال. الجامعة الأردنية.
- نسرين فرحات مرتجي. ٢٠١٣. فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من جهة نظرهم بمحافظة غزة. فلسطين. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.
- هاشم. زكي. ١٩٨٩. إدارة الموارد البشرية الكويت: ذات السلاسل للنشر والتوزيع.
- الهيبي، خالد. ٢٠٠٥. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهيبي. خالد عبد الرحيم مطر. ٢٠٠٥. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. العراق. بغداد: دار وائل للنشر.

- Al-Hamud, Ahmad Bin Hammad. 1994. *Taqyim Al-Ada' Al-Wazifiyy, Al-Turuq Al-Mu'awwiqat Al-Bada'il. Al-Mamlakat Al-Arabiyyah Al-Sa'udiyyah*. Al-Riyad: Majallat al-Idarat al-Amnah, Vol. 34. Adad 2.
- Al-Hanitiyy, Muhammad Falih. 2003. *Ittijahat Al-Muwazzafin Fi Al-Ajhizat Al-Hukumiyyah Fi Al-Urdun Nahw Tatbiq Muqabalah Taqwim Al-Ada'*. Amman. Majallah Dirasat al-Jami'at Al-Urduniyyah. Al-Mujallad 30. al-Adad. 1.
- Hashim. Zakiyy. 1989. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Al-Kuwayt: Dhat al-Salasil Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Hitiyy, Khalid. 2005. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah: Madkhal Istiratijiyy*. Al-Urdun: Dar Al-Hamid Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Hitiyy, Khalid Abd Al-Rahim Matar. 2005. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah: Madkhal Istiratijiyy*. Aleraq. Baghdad: Dar Wa'il Li al-Nashr.
- Al-Hiyasat, Hawazin Ahmad. 2011. *Namudhaj Muqtarah Li Taqyim Al-Ada' Al-Wazifiyy Li Ru'asa' Al-Aqsam Al-Akadimiyyah Fi Al-Jami'at Fi Daw' Al-Waqi' Wa al-Ittijahat*. Al-Urdun: Jami'at Amman Al-Urduniyyah.
- Isdirah, Khalid Mas'ud. 2004. *Athar Al-Khalfiyyat Al-Ijtima'iyah Ala Mushkilat Al-Jihaz Al-Idariyy: Dirasat Maydaniyyah Ala Madinat Bani Walid*. Libya. Risalat Majistir, Jami'at al-Marqab.
- Kamil, Mustafa. 1994. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Al-Qahirah: al-Sharikat al-Arabiyyah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Khudriyy, Kazim Wa Al-Kharshah, Yasin. 2007. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Amman: Dar al-Misrah Li al-Nashr.
- Mahmud, Muhammad Mustafa. 2017. *Taqyim Ada' Al-Amilin Wa al-Munzzamat*. Amman: Maktabat al-Falah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Mar'iy, Muhammad Mar'iy. 2001. *Dalil Nuzum Idarat Al-Taqyim Fi Al-Mu'assasat Wa al-Idarat*. Dimashq. Dar Al-Rida Li al-Nashr.
- Al-Markhiyy, Fatimah Aliyy Ahmad. 2004. *Diniyyah*. Libya: Risalat Majistir.
- Al-Amiriyy, Walid Hamid Rashid. 2009. *Taqyim Wa Tatwir Nizam Taqwim Ada' al-Amilin*. Amman: Dar al-Yazuriyy al-Ilmiyyah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Amru, Tha'ir Ahmad. 2012. *Al-Awamil Al-Muhitah Bi Amaliyyah Taqwim Al-Ada' Wa Atharuha Fi Al-Ada' Al-Wazifiyy*. Risalat Majistir, Jami'ah Mu'tah.
- Aqiliyy Wasfiyy. 2009. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah: Bu'd Istiratijiyy*. Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Bakir, Al-Hadi Adam Mustafa. 2016. *Taqyim Al-Ada' Al-Wazifiyy Fi Mantiqah Bilan Sudan*. Risalat Majistir, al-Sudan, Jami'at Um Durman al-Islamiyyah.
- Bakriyy, Al-Tayyib Musa. 2012. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Al-Khurtum: Dun Nashr.
- Al-Banna, Mahmud. Atif. 2007. *Al-Idarat Al-Ammah*. Al-Qahirah: Markaz Jami'at al-Qahirah Li al-Ta'allum al-Maftuh Li al-Tiba'ah.
- Al-Biliyy, Hamd Abd Al-Rahman Hamd. 2009. *Namudhaj Tatbiqiyy Li Nizam Shamil Li Taqwim Ada' Al-Wazifiyy*. Al-Sudan. Majallah Jami'ah Um Durman Al-Islamiyyah. al-Adad al-Sadis Ashar.
- Al-Biliyy, Hamd Abd Al-Rahman Hamd. N.d. *Itar Li Nizam Mutakamil Li Taqwim Al-Ada' Al-Wazifiyy Fi Al-Duwal Al-Arabiyyah*. Majallah Dirasat Hawd Al-Nayl. Al-Adad al-Thani Ashar.
- Cameron Daived. 1981. *Performance and Review. Management Decision*. 19 (6): 1-64.
- Fatimah Aliyy Ahmad. N.d. *Athar Al-Hawafiz Al-Maddiyyah Wa al-Ma'nawiyyah Ala Al-Ada' Al-Wazifiyy Bi Sharikat Al-Naft Sharikat Al-Za'wiyyah Li Tikrar Al-Naft*. Risalat Majistir. Jami'at al-Sabi' Min Abril. Libya. Kulliyyat al-Adab.
- Hamdiyy Sulayman Al-Qabilat. 2003. *Inqida' Al-Rabitat Al-Wazifiyyah Fi Ghayr Halat Al-Ta'dib*. Amman: Dar Wa'il Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.

- Arabiyyah Al-Sa'udiyah. Majallat Al-Riyad, Adad 55.
- Al-Sanidiyy, Abdullah. 2010. *Qiyas Kafa'at Al-Muwazzaf Wa Tatawwur Ada'ih*. Risalat Dukturah. Jami'ah Um Durman al-Islamiyyah, al-Sudan. Ma'had al-Buhuth Wa Dirasat al-Alam al-Islamiyy.
- Al-Sayrafiyy, Muhammad. 2003. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Al-Mafahim Wa al-Mabadi'*. Al-Urdun: Dar Al-Manahij Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Shahadah, Musa Mustafaa. 2013. *Adam Al-Kifayat Al-Mihaniyyah Bi I'tibariha Sababan Min Asbab Al-Fasl Min Al-Wazifat Al-Ammah Bi Ghayr Al-Tariq Al-Ta'dibiyy*. Majallat al-Qada' al-Idariyy. al-Adad 3.
- Sha'ban, Muhammad Kamal. 2013. *Taqwim Al-Ada' Al-Wazifiyy Li Dubbat Al-Shurtah Min Manzur Idarat Wa Tanmiyat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Misr: Dar al-Kutub al-Misriyyah Li al-Nashr.
- Al-Shaykh, Al-Dawudiyy. 2010. *Tahlil Al-Nazariyyah Li Mafhum Al-Ada'*. Al-Jaza'ir. Majallat al-Bahith al-Jaza'iriyyah. al-Adad. 21.
- Al-Sharif, Tallal. 2004. *Al-Anmat Al-Qiyadiyyah Wa Alaqatuha Bi Al-Ada' Al-Wazifiyy Min Wijhah Nazar Al-Amilin Fi Imarat Makkat Al-Mukarramah*. Risalat Majistir, al-Sa'udiyah, Jami'at Nayif al-Arabiyyah Li al-Ulum al-Amniyyah.
- Al-Silmiyy, Aliyy. 1970. *Idarat Al-Afrad Li Raf' Al-Kafa'at Al-Intajiyah*. Al-Qahirah: Dar al-Ma'arif Li al-Nashr.
- Al-Silmiyy, Aliyy. 1992. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Al-Qahirah: Maktabah Gharib Li al-Nashr.
- Ta'aminah Muhammad. 1994. *Ittijahat Muwazzafi Al-Hukumah Nahwa Taqyim Al-Ada' Fi Nizam Al-Khidmat Al-Madaniyyah Fi Al-Urdun*. Majallat Abhath Al-Yarmuk. Silsilat al-Ulum al-Insaniyyah Wa al-Ijtima'iyyah. Mujallad 10. Adad 3.
- Thabit, Zuhayr. 2001. *Kayfa Taqyim Ada' Al-Sharikat Wa al-Amilin*. Misr: Dar Quba' Li al-Tiba'ah Wa al-Nashr.
- Turkiyy, Makkiyy Isma'il. 2009. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Al-Athar Al-Hawafiz Al-Maddiyah Wa al-Ma'nawiyah Ala Al-Ada' Al-Wazifiyy Bi Sharikat Al-Naft Sahrikat Al-Za'wiyyah Li Tikrar Al-Naft. Risalat Majistir. Libya. Jami'at al-Sabi' Min Abril.
- Al-Marsum al-Sultaniyy Raqm 120/2004*. Al-Maddat al-Thaniyah. 2004. Qanun al-Kkhidmat al-Madaniyyat al-Ummaniyy.
- Al-Ma'uliy Abdullah bin Aliyy bin Ahmad. 1993. *Taqyim Ada' Muwazzafi Al-Khidmat Al-Madaniyyah Fi Sultanah Umman Dirasah Maydaniyyah*. Risalat Majistir. Amman Al-Urdun. Kulliyat al-Idarah Wa al-A'mal. al-Jami'at Al-Urduniyah.
- Minar, John B. and Mary Green Miner. 1977. *Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach*. 3rd Macmillan Publishing Company. Inc. NY.
- Nasrin Farhat Murtaja. 2013. *Fa'aliyyat Nizam Taqyim Al-Ada' AlSanawiyy Li Mu'allimi Al-Marhalat Al-Thaniyyah Wa Alaqatuha Bi Ada'ihim Al-Wazifiyy Min Jihat Nazarihim Bi Muhafazah Ghazzah*. Filastin. Risalat Majistir al-Jami'at al-Islamiyyah.
- Rifa'iyy, Muhammad Wa Basyuniyy, Isma'il. 2004. *Idarat Al-Suluk Fi Al-Munazzamat*. Al-Riyad: Dar Al-Marikh Li al-Nashr.
- Ruba'iyyah, Aliyy Muhammad. 2003. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah. Takhsis Nuzum Al-Ma'lumat Al-Idariyyah*. Amman: Dar Al-Safa' Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Ruslan, Anwar Ahmad. 1998. *Taqarir Al-Kifayah: Dirasat Li Taqyim Al-Ada' Al-Wazifiyy Fi Al-Qanun Al-Muqaran Wa Qawanin Duwal Majlis Al-Ta'awun Al-Khalijiyy*. Al-Qahirah: Dar al-Nahdat al-Arabiyyah Li al-Nashr.
- Al-Sakarinah, Bilal Khalaf. 2010. *Al-Takhtit Al-Istiratiyyiyy*. Al-Urdun: Dar Al-Masirah.
- Salamah, Suhayl Fahd. 1987. *Fa'aliyyah Taqyim Al-Ada' Al-Wazifiyy Wa Tatbiqatuha Bi al-Ajhizat Al-Hukumiyyah Fi Al-Mamlakat Al-*

- Khurtum: Kulliyyat Al-Tijarah.
Jami'at al-Nabiyyin.
Ulyan, Rabhiyy. 2007. *Usus Al-Idarat Al-Mu'asirah*. Amman: Dar Al-Safa' Li al-Nashr.
Al-Ziyadat, Kamal Abd Al-Majid. 2001. *Al-Amal Wa Ilm Al-Ijtima' Al-Mihaniyy Al-Usus Al-Nazariyyah Wa al-Manhajyyah*. Al-Qahirah: Dar Gharib Li al-Tiba'ah Wa al-Nashr.
Zuwaylaf, Mahdiyy. 2003. *Ada' Al-Afrad*. Amman: Dar Safa' Li al-Nashr.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا:
المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة
عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب
استخدام مضمون هذه المقالة.