

اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقويم الأداء

محمد حسين علي عبدالله

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الإمارات العربية المتحدة

(قدم للنشر في ١٢/١١/١٤١٨هـ؛ وقبل للنشر في ١٩/٨/١٤٢١هـ)

ملخص البحث . استهدف البحث دراسة تقويم فعالية نظام تقويم أداء العاملين على المستويين الاتحادي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة والهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على مدى فعالية هذا النظام ومدى تحقيق الأهداف المرجوة. وقد استخدمت الدراسة الطريقة الاستقرائية لقياس الأداء ووجهات النظر باستخدام عينة من ٩٠٠ استبيان على موظفي الحكومة الاتحادية والمحلية حول هذا الموضوع، وقد أظهرت النتائج عدم فعالية نظام تقويم أداء العاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبالتالي نقص مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه، كما خلصت الدراسة إلى التوصية بأن النظام الحالي لتقويم أداء العاملين يحتاج إلى العمل على تطويره وتحديثه حتى يتلاءم مع متطلبات العولمة لمقابلة احتياجات القطاعين العام والخاص.

مقدمة

يحتل موضوع تقييم الأداء للعاملين في كل من المستويين الاتحادي والمحلي اهتماماً خاصاً في دولة الإمارات العربية المتحدة لما له من أهمية خاصة في تحسين الأداء وتطويره في هذه المنظمات . لذلك عنيت الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية بتعميم وتطبيق نظم لتقويم أداء العاملين بها للتعرف على طبيعة الأداء واتجاهات تطويره ، ومن ثم تحقيق الغاية من تطبيق هذه النظم .

لكن من الملاحظ أنه على الرغم من توافر دراسات وممارسات متعددة حول نظم التقويم ، إلا أن القليل منها الذي تعرض لقياس مدى فعالية Effectiveness نظم تقويم الأداء لتحديد مجالات تطوير هذه النظم .

والفعالية هنا تشير إلى مدى تحقق الأهداف Achieving Objectives من عملية التقويم . وتحتل هذه العملية أهمية خاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة نظراً لوجود نسبة من العاملين من غير المواطنين ، وتتطلب سياسة التوطين الاستغناء تدريجياً عن جزء من هؤلاء العاملين ، ولن يكون الاستغناء موضوعياً إلا إذا استند إلى نتائج محايدة لعملية تقويم الأداء ، فضلاً عن أن منح الحوافز للعاملين من المواطنين وغير المواطنين يرتبط بنتائج عملية تقويم الأداء . مما يتطلب الأمر معه صياغة نظام متكامل لذلك والتعرف بصفة دورية على مدى فاعليته .

مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في أن كلاً من الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة والحكومات المحلية للإمارات السبع^(*) لديها نظم لتقويم أداء العاملين مختلفة الهيكل . والسؤال هو : إلى أي مدى حققت هذه النظم الفعالية المتعلقة عليها؟ ثم ما هي المجالات الممكنة التطوير لهذه النظم في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال؟

(*) الإمارات السبع هي : أبوظبي ، دبي ، الشارقة ، رأس الخيمة ، عجمان ، أم القوين ، الفجيرة .

وللإجابة عن ذلك يركز هذا البحث على دراسة مقارنة لنظم تقييم الأداء الحالية في كل من الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية لقياس مدى الفعالية في كل منها استناداً إلى مجموعة مقترحة من المعايير بعد إجراء دراسة ميدانية لهذا الغرض .

فروض البحث

يتضمن هذا البحث مدى صحة أو خطأ الفروض التالية :

- ١ - يستند نظام تقييم الأداء في المستوى الاتحادي والمحلي إلى معايير واضحة للعاملين.
- ٢ - تقارير تقييم الأداء للعاملين في المستويين الاتحادي والمحلي يغطي جميع الأبعاد الزمنية لهذه العملية (الماضي والحاضر والأداء المتوقع) .
- ٣ - نظام تقييم الأداء للعاملين في المستويين الاتحادي والمحلي تتأثر بالشخص القائم بالتقييم.
- ٤ - نظام تقييم الأداء للعاملين يستند إلى الإعلام الكافي في المستويين الاتحادي والمحلي .

أهداف البحث

يستهدف الباحث تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - تحليل لطبيعة نظم تقييم أداء العاملين في كل من المستويين الاتحادي والمحلي بدولة الإمارات العربية المتحدة .
- ٢ - تقديم مجموعة من المؤشرات لقياس فعالية نظم تقييم الأداء المطبقة في كل من الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية .
- ٣ - تبيان مجالات التطوير الممكنة في كل نظام من النظم المطبقة .

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في هذا البحث من خلال دراسة الاتجاهات الحديثة في نظم تقييم الأداء ، ومقابلتها بالنظم المعمول بها في كل من الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية ، للتعرف على مجالات التطوير الممكنة لزيادة فعاليتها .

أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من عدة مصادر أهمها :

- ١- النماذج المعمول بها لتقويم الأداء في كل من الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية .
- ٢- المقابلات الشخصية والاستفسارات من المديرين والعاملين .
- ٣- توزيع استبيان خاص على عينة كبيرة من العاملين بالقطاعين (مرفق صورة في نهاية البحث) .

خطة البحث

تضمن البحث ثلاثة عناصر لتحقيق الهدف منه وفي ضوء الفروض وطبيعة المشكلة الموضحة، وهذه العناصر هي :

- ١- تحليل مقارنة لعناصر نظم تقويم الأداء في كل من الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية في إطار الاتجاهات المعاصرة .
- ٢- مؤشرات وأساليب قياس الفعالية في نظم تقويم الأداء المطبقة .
- ٣- مجالات التطوير الممكنة لنظم تقويم أداء العاملين في الحكومة الاتحادية والحكومات المحلية (منهاجية الدراسة) .
- ٤- النتائج والتوصيات .

أولاً : تحليل مقارنة لعناصر نظم تقويم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي في اطار الاتجاهات المعاصرة :

احتل موضوع تقويم أداء العاملين - وما زال - مساحة رئيسية في أدبيات الإدارة العامة وإدارة الأعمال في معظم دول العالم ، ذلك لما له من أهمية خاصة في تخطيط وإدارة وتنمية الموارد البشرية ، وما زالت تظهر أساليب متطورة في هذا المجال بهدف تحقيق الفعالية المعلقة على هذه النظم .

ويعرض الباحث فيما يلي تحليلاً لأهم الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال وموقع النظم المطبقة في دولة الإمارات العربية منها :

١- تحديد المفاهيم

تعرف إحدى الدراسات المعاصرة نظم تقييم الأداء بأنها :

نظم تعبر عن (وتتضمن) القياس الكمي والتنوعي لأداء الموظف (١) [١].

وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها : قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما ، والحكم على

قدراته واستعداده للتقدم وهي عملية (٢) [٢].

كما عرفت عملية تقييم الأداء بأنها : تشمل جانبين أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف

لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقاً لمعيار محدد ، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم

والترقية وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية (٣) [٣].

ويمكن للباحث تعريف نظام تقييم الأداء بأنه : عملية قياس كمي وتنوعي وفق معايير

موضوعية للتحقق من مدى توافر عنصري الأداء وهما : القدرة والدافعية ، ومن ثم التقرير

عن مجالات التطوير الممكنة .

أما الفاعلية فيمكن أن يعبر عنها بأنها مدى تحقيق الأهداف Achieving Objectives وهي

بذلك تختلف عن الكفاءة Efficiency والتي تعني أفضل معدل للمخرجات إلى المدخلات.

٢ - المسؤولون عن تقييم الأداء

بدأت عملية تقييم الأداء بمدخل واحد وهو التقييم عن طريق الرئيس المباشر . ثم بدأت

الاتجاهات الحديثة في تفضيل تعدد مداخل التقييم كلما تطلب الأمر ذلك . ومن ثم ظهرت

مداخل جديدة منها :

(أ) تقييم الموظف لذاته (عن طريق نموذج خاص يعطي لنفسه درجات أو نقاط عن أداءه) .

(ب) تقييم الموظف عن طريق لجنة خاصة بالوحدة تتشكل لهذا الغرض .

(ج) تقييم الموظف عن طريق زملائه (وتسمى بتقييم الزميل Peer Appraisal).

(د) تقييم الموظف لرئيسه (استطلاع رأي المرؤسين عن أداء الرئيس المباشر لهم) .

والملاحظ أن عملية الأداء في كل من القطاعين الحكومي والمحلي في دولة الإمارات

العربية المتحدة تركز على المدخل الأصلي وهو التقييم عن طريق الرئيس المباشر وإن كان

التقويم في القطاع الحكومي قد تطلب من مدير الإدارة أن يبدي ملاحظاته دون إجراء تعديل على التقديرات الموضوعة من قبل الرئيس المباشر ، ثم وكيل الوزارة وهو المرجع الأخير وجهة المصادقة ، فإما أن يعتمد التقرير على الحالة التي هو عليها مع الأخذ في الاعتبار ملاحظات المدير ، أو يجري التعديلات التي يراها مناسبة . وبمجرد المصادقة يتخذ التقرير صفة القرار الإداري ويصبح نهائيا ولا يجوز إجراء أي تعديل عليه بعد ذلك ويخطر الموظف (٤) [٤].

وبالرغم ما لهذا المدخل من ضرورة ، إلا أن له عيوباً متعددة بالإضافة لما يمكن أن تحققه المدخل الأخرى من جوانب إيجابية تحتاجها في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ومن أهم عيوب مدخل التقويم عن طريق الرئيس المباشر ما يلي : (٥) [٣]

(أ) التحيز .

(ب) اتجاهات بعض الرؤساء إلى الشدة أو اللين عند إعداد تقرير التقويم .

(ج) التعميم .

(د) الاعتماد على تقرير الفترة الماضية .

(هـ) التأثير بمركز أو بسمعة أو بوظيفة المرؤوس .

(و) التأثير بالغرض من استخدام تقارير تقويم الأداء .

(ز) التأثير بتقارير واتجاهات الرؤساء الآخرين في المنظمة .

(ح) عدم أخذ ظروف ومحددات العمل في الاعتبار .

(ط) عدم التصميم الجيد لنماذج تقويم الأداء .

(ي) ضعف عناصر نظام تقويم الأداء .

٣- مجال تقويم الأداء

ركزت عمليات تقويم الأداء في الماضي - وما زالت في الوطن العربي - على الجانب المرتبط بالتزام الموظف المسلكي أكثر من قياس حجم المخرجات التي قام بها الموظف . ولكن النظرة المعاصرة لذلك تتضمن شمولية عملية التقويم للجانبين السلوكي والمخرجات بجانب محاولة اكتشاف مدى قدرات الموظف على التقدم والتنمية.

والملاحظ على النماذج الحالية لتقويم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي عدم شمولها لجميع العناصر المطلوبة في هذه العملية والتزامها بالمدخل التقليدي رغم ما يوجه إليه من جوانب ضعف عديدة. [٦]

٤ - توقيت تقويم الأداء

جرت العادة في معظم الدول العربية - ومنها الإمارات العربية - على إجراء عملية تقويم الأداء مرة واحدة كل عام، حيث يتطلب الأمر التقرير في الأول من شهر يناير من كل عام، وبما لا يجاوز نهاية الشهر ذاته وغالبا ما يكون عند انتهاء السنة المالية. وقد أثبتت الدراسات المعاصرة أن التقويم في ظل هذا الوقت يخلق شعورا بالتوتر لدى العاملين ولدى الرؤساء ويخلق سلوكيات دفاعية من جانب العاملين عند مناقشة تقارير تقويم الأداء كما أن الاتجاه الأول هو السائد في المنظمات العربية. [٥]

من هنا بدأت الدراسات الحديثة في المطالبة بإجراء تقويم الأداء أكثر من مرة خلال العام، والأخذ بمتوسط هذه التقديرات ولا خلاف أن تكرار عملية التقويم لها تكلفتها ولكن يجب أن يكون المردود منها يفوق تلك التكلفة الإضافية، ولا بأس من تجربة ذلك في دولة الإمارات العربية على بعض قطاعات عمل محددة، ثم تقييم تلك التجربة قبل تعميمها.

٥ - العلنية والسرية في التقويم

في مجال إعلام الموظف بنتائج تقرير تقويم الأداء ينقسم الرأي والممارسة في هذا المجال إلى أكثر من اتجاه :

الأول : يرى تفضيل إعلام الموظف. (٨) [٦]

الثاني : يرى إعلام الموظف في حالات خاصة منها حصوله على تقدير ضعيف .

الثالث : يرى عدم إعلام الموظف وترك الأمر في سرية عن الموظف .

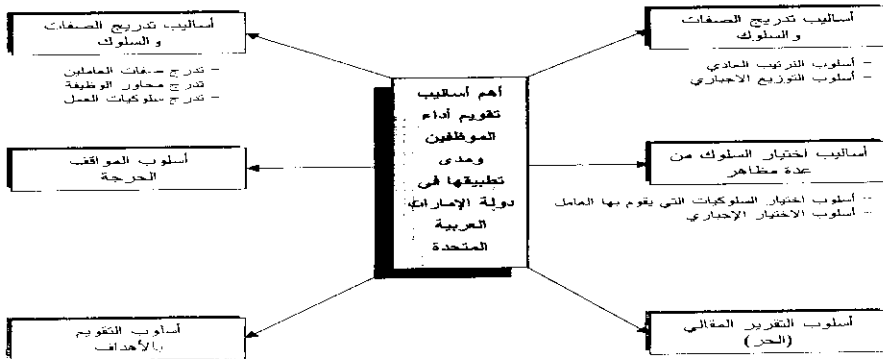
ولا خلاف على أن لكل بديل مزاياه وعيوبه من ذلك أن السرية تمتاز بعدم المناقشات حول التقييم من جانب الرئيس، وتحفظ للرئيس حريته الكاملة واستقلاله في التقييم دون

ضغوط ، بينما يؤخذ عليها عدم استفادة الموظف من نتائج القويم وتصحيح سلوكه في العمل . وإن كانت الاتجاهات المعاصرة بدأت تفضل إعلام الموظف بنتائج عملية تقويم أدائه. لكن الأمر في دولة الإمارات في القطاعين الحكومي والمحلي مازال يتبع المدخل الثاني والخاص بالسرية وإبلاغ الموظف بالنتائج فقط في حالة حصوله على تقدير "ضعيف" . [٩] [٤]

والخلاصة في هذا العنصر أن عناصر نظام تقويم الأداء قد شهدت تطورا في : مضمونها ومجالها ، والقائم ، وتوقيتها ، ومدى السرية فيها ، ولم تسير نظم تقويم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة كل التطورات في العناصر السابقة مما يتطلب تطوير تقويم الأداء فيها وبما يتماشى مع هذه الاتجاهات المعاصرة ، ومن ثم تحقيق الفعالية المعلقة عليها .

ثانيا : تحليل لواقع أساليب تقويم الأداء في القطاعين الحكومي والخلي في إطار الاتجاهات المعاصرة

لأغراض تقويم الأداء ظهرت مجموعة متابعة من الأساليب بهدف الوصول الى أفضل نتائج ممكنة ، وقد أمكن للباحث وفق اطلاعه في هذا المجال عرض أهم الأساليب التقليدية لتقويم الأداء ويظهر ذلك في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١). الأساليب التقليدية لتقويم الأداء.

من الشكل رقم (١) يتبين وجود ست مجموعات من أساليب تقويم الأداء، فيما يلي تحليل لطبيعتها وواقعها في دولة الإمارات العربية المتحدة :

١ - أساليب الترتيب

في إطار هذه المجموعة من الأساليب يقوم الرئيس بترتيب كل مرؤس بشكل عام وكلي بالنسبة لباقي زملائه في القسم الذي يشرف عليه. ومن هذه المجموعة يتفرع أسلوبان أحدهما للترتيب العادي أو المزدوج بين كل اثنين من الموظفين، وأسلوب الترتيب الإجباري، حيث يكون الرئيس ملزماً بترتيب المرؤسين وفق نسب معينة للرتب المحددة للتقويم. (١٠) [٧] ومما يؤخذ على هذه المجموعة من الأساليب اعتمادها المطلق على تقويم الرئيس، فضلاً عن عدم توفيرها لصورة واقعية عن الأداء في المنظمة. لذلك فهي أقل انتشاراً. وقد لوحظ أن هذه المجموعة غير مطبقة في دولة الإمارات العربية سواء في القطاع الحكومي أو المحلي.

٢ - أساليب التدرج

تعتمد هذه المجموعة من الأساليب على قياس الصفات المطلوب توافرها من العامل حتى يؤدي المهام المطلوبة منه بشكل مرض (١١) [٧]. ويتفرع من هذه المجموعة أساليب متنوعة منها: أسلوب تدرج صفات وسلوكيات العاملين على مدى خمس أو سبع درجات. ويتميز هذا الأسلوب بسهولة الإعداد والقابلية للتطبيق في عدد كبير من الوظائف.

وأسلوب آخر يتعلق بتدرج محاور الوظيفة عن طريق توصيف الوظيفة، ثم يتم تدرج معين هذه المحاور وفق مستويات الأداء وهذه الأسلوب يركز على الواجبات التي يقوم بها العامل وليس صفاته كما هو الحال في المجموعة الأولى.

كما يتفرع من هذه المجموعة أسلوب ثالث يختلف عن الأسلوب الثاني في التدرج للمحاور إلى درجات عامة بدلاً من خمس أو سبع أو تسع درجات. وقد لاحظ الباحث أن القطاع الحكومي يتبع أسلوب تقويم الأداء وتقديرات الكفاءة بتطبيق هذه المجموعة من

الأساليب حيث قسمت عناصر التقييم إلى تسعة عناصر وأعطيت درجات قصوى لكل عنصر ثم تقدير الكفاءة لأربعة مستويات.
ونموذج التقييم المطبق في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية يتخذ الشكل التالي.

الدرجات القصوى	عناصر التقييم	الدرجات الحاصل عليها	إيضاحات تفسيرية
أ	١٥	معرفة الواجبات والقدرة على أدائها	
ب	١٥	الإنتاجية وجودة الأداء	
ح	١٠	التطوير والتحديد / تنمية القدرات الذاتية وزيادة الكفاءة الإنتاجية	
د	١٠	تحمل المسؤولية ومواجهة مشكلات العمل	
هـ	١٠	الالتزام بالقوانين واللوائح وتنفيذ التعليمات	
و	١٠	حسن السمعة والسيرة/الزاهة/المظهر الشخصي العام	
ز	١٠	تنفيذ أوامر الرؤساء واحترامهم واتباع توجيهاتهم	
ح	١٠	العلاقات الإنسانية في العمل	
ط	١٠	المواظبة والتقيد بأوقات الدوام الرسمية	
xx	١٠٠	مجموع الدرجات	(بالحرف)
xx	xxx	تقدير الكفاءة العام	xxxxx
تقديرات الكفاءة			
ضعيف		مقبول	جيد
٤٩ فأقل		٥٠ - ٦٩	٧٠ - ٨٤
ممتاز		٨٥ - ١٠٠	

وفي الدوائر المحلية لوحظ تأثيرها بالقائم في القطاع الاتحادي ، وإن كانت لم تلتزم البلديات بالنموذج السابق المطبق في الوزارات الاتحادية التزاما كاملا ، وأدخلت تعديلات عليه .

٣- أساليب اختيار السلوك من عدة مظاهر

في ظل هذه المجموعة من الأساليب يقدم للرئيس المباشر مجموعة من السلوكيات وعليه أن يختار منها ما يقوم به مرؤسيه ، ثم تتولى إدارة الأفراد تحديد الدرجات لما اختاره الرئيس المباشر .

ويتفرع من هذه المجموعة أسلوب الاختيار الاختياري المطلق من مجموعة الصفات المتاحة للرئيس المباشر . وأسلوب الاختيار الإجباري ، حيث يوضع لكل صفة مستويان أحدهما إيجابي والآخر سلبي وعلى الرئيس المباشر أن يختار بين المستويين ثم تقوم إدارة الأفراد بوضع التقديرات .

ومثل هذه المجموعة من الأساليب تخفض من آثار العيوب التي تتصف بها أسلوب قيام الرئيس المباشر بكل عملية التقييم والسابق توضيحها في العنصر الأول . ويرى الباحث أن هذه المجموعة يمكن استخدامها في دولة الإمارات خاصة أسلوب الاختيار الإجباري على أن يكون الرئيس المباشر مدركاً لكيفية التطبيق لها .

٤- أسلوب المواقف الحرجة

يستند هذا الأسلوب إلى قيام الرئيس المباشر برصد الوقائع والسلوكيات الهامة من الموظف خلال العام سواء أكانت أحداثاً جيدة أو سيئة في سجل خاص يتم الاعتماد عليه في نهاية العام في تقويم أداء الموظف بشكل أفضل ، ويقوم الرئيس بإبلاغه بها (١٢) [٨]. وهذا الأسلوب - كما هو واضح من مضمونه - لا يصلح بمفرده للتقويم ولكنه يمثل أداة مساعدة للأساليب الأخرى ومرشداً لها .

ويرى الباحث أن استخدام هذا الأسلوب يمكن أن يحقق نتائج جيدة في بعض الوحدات الحكومية والمحلية ولكنه غير قابل للتعميم في كل الوحدات . ومن الأمثلة على الجهات التي يمكن تطبيقه بها : الشرطة ودوائر الطيران المدني ، وأستشاري الجراحة في وزارة الصحة .

٥ - أسلوب التقرير المقالي (التقرير الحر)

في ظل هذا الأسلوب تعطي الحرية للرئيس المباشر لكتابة تقرير عن المرؤوسين حسبما يرى أو وفق مجموعة من العناصر التي يحددها لمجموعة المرؤوسين ، ثم يحدد في نهاية التقرير التقييم النهائي للموظف (١٣) [٩١].

وهذا الأسلوب يفيد كأسلوب مساند ولا يصلح بمفرده للتقييم فضلاً عن العيوب المرتبطة به.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يصلح لتقويم أداء الوظائف القيادية وفي بعض الوحدات دون تعميمه على جميع الوحدات . ومن الأمثلة على ذلك تقرير عن أداء عمداء الكليات في الجامعة من جانب مدير الجامعة .

٦ - أسلوب الإدارة بالأهداف

يتم من خلاله تحديد الأهداف المتوقع للمرؤوسين تحقيقها وذلك بالمشاركة مع الرؤساء . وفي نهاية الفترة الزمنية يقوم الرئيس بتقويم النتائج الفعلية وتقرن بالأهداف المحددة وبناء على ذلك يتم تقدير كفاءة الموظف .

هذا وفي مجال المقارنة بين الطرق السابقة أورد أحد الباحثين الترتيب التالي :

(أ) أسلوب تدرج الصفات وسلوكيات العاملين .

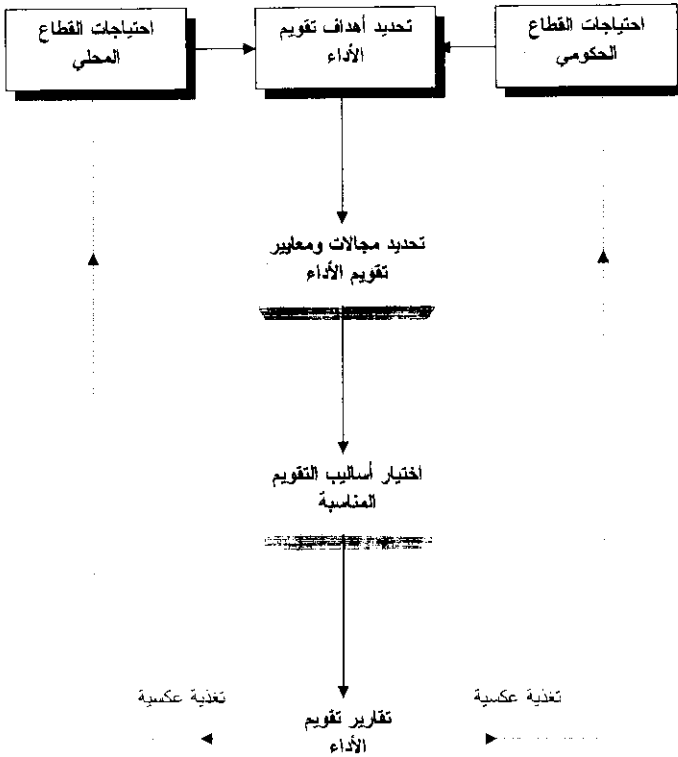
(ب) أسلوب تدرج سلوكيات العمل .

(ج) أسلوب الإدارة بالأهداف .

وإن كان الباحث يرى أنه في ظل المناخ السائد للعمل الحكومي والمحلي وتشغيل الموظفين في دولة الإمارات العربية المتحدة أن ترتيب أهمية الطرق السابقة يجب أن يستند إلى أسلوب موضوعي مرن يتحقق بحيث يتم من خلاله : توافر مجموعة من العناصر لها وزن نسبي خاص يتراوح ما بين ٦٠٪ و ٧٠٪ وجزء خاص مكمل يختلف باختلاف المنظمة ويتسع لاستخدام الأساليب المعاصرة في تقويم الأداء حتى لا يظل تقويم الأداء يتم بأسلوب تقليدي تقل الفائدة منه تدريجياً .

ثالثاً : منهجية الدراسة

الهدف النهائي من تطوير أساليب تقييم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة هو زيادة فعالية هذه الأساليب إلى أقصى حد ممكن .
والفعالية تتوافر عندما تتحقق الأهداف الرئيسية والفرعية من عملية تقييم الأداء .
وقد أمكن للباحث - وفق اطلاعه في هذا المجال على الدراسات السابقة - عرض الإطار العام لتطوير أساليب تقييم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي الموضح في الشكل رقم (٢).



الشكل رقم (٢). الإطار العام لتطوير أساليب تقييم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي.

ولتحديد مقومات الفعالية المطلوبة من عمليات تقويم الأداء فقد قام الباحث بما يلي :

(أ) إجراء مقابلات شخصية مع بعض الرؤساء المباشرين (رؤساء الأقسام) ومديري الإدارات ، ووكلاء الوزارة على آرائهم واتجاهاتهم حول تطبيق الإجراءات الحالية لتقويم الأداء .

(ب) إعداد استبيان (ملحق) حول عناصر تقويم الأداء وتم توزيعه في كل من القطاعين الحكومي ، وتم توزيع عدد ٩٠٠ استبيان كما يلي :

٥٠٠	استبيان على العاملين بالقطاع الحكومي (التربية والصحة والعمل ودائرة شؤون الموظفين) منها ٥٠ استبيانا وزعت على العاملين في جامعة الإمارات العربية المتحدة .
٤٠٠	استبيان على العاملين بالقطاع المحلي موزعة على البلديات كما يلي :
١٥٠	بلدية دبي
١٠٠	بلدية العين
٥٠	بلدية الشارقة
٥٠	بلدية رأس الخيمة
٣٠	بلدية الفجيرة
٢٠	بلدية عجمان

وقد تم استلام ٤٣٦ من القطاع الحكومي منها ٤٢٠ كاملة واستلام ٣٤٢ من القطاع المحلي منها ٣١٠ كاملة .

وفيما يلي نتائج تحليل الردود :

م	السؤال	القطاع المحلي %	القطاع الحكومي %
١-	هل ترى أن تقويم أداء العاملين يستند إلى معايير واضحة لهم ؟	٢٧	٣٢
	نعم		
	لا	٧٣	٦٨
٢-	هل ترى أن معايير تقويم الأداء الحالية متوافقة مع طبيعة عمل منظمتك ؟		

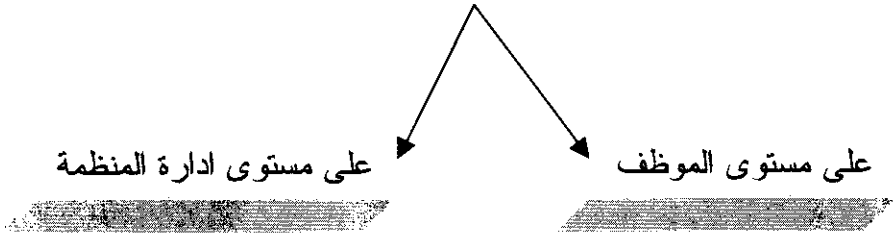
م	السؤال	القطاع المحلي %	القطاع الحكومي %
	نعم	٢٥	٣٠
	لا	٧٥	٧٠
-٣	هل ترى أن موعد إعداد تقارير تقييم الأداء المحلي مناسباً؟		
	نعم	٧٠	٥٠
	لا	١٥	٣٧
	أقترح موعد آخر	١٥	١٣
-٤	هل تعتقد أن تقييم الأداء يهتم فقط بالماضي أم يساهم في التعرف على الأداء المتوقع مستقبلاً؟		
	يهتم بالماضي فقط	٩٢	٨٥
	يهتم بالجانبين	٨	١٥
-٥	هل ترى أن تقارير تقييم الأداء تظهر الفروق الحقيقية بين أداء العاملين؟		
	نعم	٦٢	٦٥
	لا	٣٨	٣٥
-٦	هل يستلزم تغيير نظام تقييم الأداء مع تغيير الهيكل التنظيمي في منطقتك؟		
	نعم	٦٧	٧٣
	لا	٣٣	٢٧
-٧	هل يتم إخطارك بنتائج تقييم أدائك؟		
	نعم	٥	١٠
	لا	٩٥	٩٠
-٨	هل ترى أن نتائج تقييم الأداء تعبر عن حقيقة الوضع في منطقتك		
	نعم	٧٨	٧٢
	لا	٢٢	٢٨

م	السؤال	القطاع المحلي %	القطاع الحكومي %
٩-	هل ترى ضرورة اختلاف نظم تقييم الأداء باختلاف المستوى الوظيفي		
	نعم	٦١ %	٦٨ %
	لا	٣٩ %	٣٢
١٠	هل تعتقد أن نتائج تقييم أداء العاملين يمكن أن يختلف إذا تغير الشخص الذي يعد تقارير التقييم؟		
	نعم	٤٤	٣٩
	لا	٥٦	٦١
١١	هل يحظى النظام الحالي لتقييم الأداء بقبولك؟		
	نعم	٦١	٥٨
	لا	٣٩	٤٢
١٢-	هل شاركت في وضع النظام الحالي أو أبدت رأيك فيه؟		
	نعم	١	٥
	لا	٩٩	٩٥
١٣-	هل تفهم الأساليب الحالية لتقييم الأداء الجيد		
	نعم	٥٢	٥٥
	لا	٢٧	٣٠
	لا أدري	٢١	١٥
١٤-	هل لديك معلومات عن الأثر المتوقع لتقرير تقييم الأداء؟		
	نعم	٢٦	٢٢
	لا	٦٢	٦٩
	لا أدري	١٢	٩
١٥-	هل تجد صعوبة في استخدام الأساليب لتقييم الأداء؟ (للمشرفين)		
	نعم	٣٦	٤١
	لا	٦٤	٣٩
١٦-	ما رأيك في استخدام الكمبيوتر في تقييم الأداء؟		
	نعم	٧٢	٨٣
	لا	٢٨	١٧

ومن خلال نتائج الاستبيان وفي مقابلة النتائج السابقة بالاتجاهات المعاصرة يرى الباحث ضرورة أن يتضمن هيكل تقويم الأداء في دولة الإمارات العربية ما يلي :

١ - أهداف تقويم الأداء

لاحظ الباحث أن الأهداف الحالية لتقويم الأداء مازالت تتركز حول هدف تقليدي وهو تفسير أداء الموظف في الماضي دون قياس موثق (١٤) [١٠]. وعلى ذلك فإن أهداف تقويم الأداء يجب أن تشمل ما يلي :

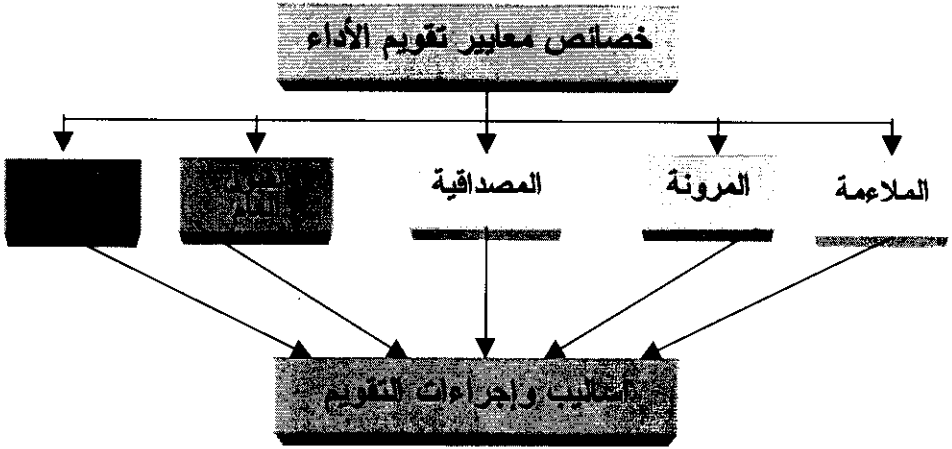


- (أ) تقويم أداء الموظف وسلوكه. (ب) التخطيط وتنمية الموارد البشرية.
(ج) تنمية وتطوير أداء الموظف.

٢ - تحديد مجالات ومعايير تقويم الأداء

لاحظ الباحث أن تقويم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي يتناول جوانب أقل أهمية ويترك جوانب هامة ، من ذلك عدم تقويم أداء موظفي الحلقة الأولى وعدم تبيان الجوانب الإيجابية الهامة أو السلبية التي قام بها الموظف وجد أحد الباحثين (١٥) [١١]. كما لاحظ الباحث أن معايير تقويم الأداء غير واضحة للرئيس والمرؤوس ، وعلى ذلك فإن الأمر يستلزم

توافر مجموعة من معايير تقويم الأداء فيها الخصائص التالية والتي يراها الباحث ذات أهمية خاصة:



الشكل رقم (٣). خصائص معايير تقويم الأداء.

وحتى تتحقق في هذه المعايير الخصائص السابقة يرى الباحث أن يتولى مجلس الخدمة المدنية في القطاع الحكومي ، والأمانة العامة للبلديات في القطاع المحلي دراسة واستصدار مجموعة المعايير اللازمة لتقويم الأداء بما يتفق وتحقيق الأهداف المطلوبة ، وبحيث تتم المشاركة من جميع الأطراف المعنية قبل صياغتها في شكلها النهائي .

٣ - أساليب تقويم الأداء

مع ظهور اتجاهات معاصرة في عملية تقويم الأداء تتعلق بالأساليب المطبقة فإن الأمر يستلزم تطبيق الأساليب الحديثة والملائمة لطبيعة المنظمة ، وفي هذا المجال يقترح الباحث ما يلي :

(أ) تطبيق أسلوب التقويم بالأهداف ، خاصة في الوحدات ذات الموازنات المستقلة والمحدد لها أهداف رئيسية وفرعية واضحة .

(ب) المزج بين أساليب التدرج فيما بينها في قطاعات العمل الحكومي والبلديات .
 (ج) ترك تطبيق أسلوب التقييم المقالي وأسلوب الأحداث الهامة (الخرجة) لوكيل الوزارة لتقرير إمكانية تطبيقها .

٤ - تقارير تقييم الأداء

في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، وفي إطار نتائج الدراسة الميدانية ، يرى الباحث ضرورة أن يتم تطوير عملية التقرير بحيث يتوافر في المعلومات التي تتضمنها ما يلي :

(أ) التوقيت والحداثة.
 (ب) الكمية المناسبة من المعلومات.
 (ج) النوعية المطلوبة من المعلومات.
 (د) قابلية التقارير للفهم من جانب المستخدمين.

وحتى تتحقق الخصائص السابقة يرى الباحث ما يلي :

* التوقيت

يرى الباحث ضرورة استحداث نظام للتقارير الدورية الربع سنوية في بعض الوحدات ذات النشاط المتعددة خاصة في المجال الحكومي مثل وزارات الصحة والخارجية والداخلية بجانب التقرير السنوي حتى يتم التعرف أولاً بأول على الأداء في المنظمة وتقييمه في الوقت المناسب .

* السرية والعلانية

يرى الباحث أنه من المفضل إعلام الموظف بنتيجة تقييم الأداء بخطاب سري حتى يتعرف على رأي المسؤولين ، ومن ثم إمكانية التظلم أو تحسين الأداء مستقبلاً (١٦) .

* الكمية والنوعية المناسبة من المعلومات

إعادة النظر في النموذج المقترح لتقييم الأداء المعمول به في المنظمات الحكومية (١٧)

[١٢] بحيث يتضمن ما يلي :

أولاً : تقويم مجالات العمل : مخصص لها (٧٠ درجة) موزعة على النحو التالي :

الدرجة الفعلية	الدرجة المخصصة	العنصر
	١٠	- مدى تحقيق الموظف للأهداف المطلوبة منه.
	١٠	- مستوى جودة المخرجات للعمل.
	١٠	- معدل المخرجات الى المدخلات.
	١٠	- معدل تكلفة للوحدات المؤداة.
	١٠	- مدى الالتزام بقواعد العمل.
	١٠	- علاقات الموظف بزملائه في العمل.
	١٠	- مدى المشاركة وتحمل المسؤولية.

ثانياً : تقويم تطوير الأداء : مخصص لها (٣٠ درجة) (٢٠ درجة للوظائف القيادية) موزعة على النحو التالي :

الفعلي	المخصص	العنصر
	١٠	- مستوى المعرفة.
	٥	- مستوى المهارة.
	٥	- طبيعة الاتجاهات.

ثالثاً : تقويم مهارات القيادة والإشراف : مخصص لها (١٠ درجات) موزعة على النحو التالي :

الدرجة الفعلية	الدرجة المخصصة	العنصر
	٥	- الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بالمنظمة.
	٣	- مدى تشجيع الجانب الابتكاري لدى المرؤوسين .
	٢	- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.
	١٠٠	المجموع

ويتم تقسيم رتب كل عنصر الى خمس مجموعات بحيث يتم تدرج العنصر حسب رتبته ، ثم يتحدد التقدير النهائي على أساس المجموع الفعلي الحاصل عليه الموظف وتحسب التقديرات كما يلي :

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
١٠٠ - ٩٠	٨٩ - ٨٠	٧٩ - ٦٥	٦٤ - ٥٠	٤٩ فأقل

النتائج والتوصيات

من الدراسة التحليلية والميدانية لنظم تقييم الأداء في كل من القطاعين الحكومي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وفي ضوء الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال توصل الباحث الى أهمية النتائج والتوصيات التالية :

أولاً : نتائج الدراسة

١ - تبين صحة الفرض الأول إلى حد كبير، حيث إن معظم الوحدات أكدت في المقابلات والاستبيان أن النظام المعمول به لا يحقق الأهداف المرجوة ومن ثم عدم تحقيق الأهداف المعلقة عليه .

٢ - تبين صحة الفرض الثاني، حيث إن معظم البلديات قد أخذت بالنماذج المعمول بها في الحكومة الاتحادية ، وإن كانت بلدية دبي قد أعدت نموذجاً خاصاً تضمن جانباً من الاتجاهات المعاصرة .

٣ - ثبت خطأ الفرض الثالث، حيث إن الإمكانيات المتوافرة لدى الوزارات الاتحادية للتطوير أكبر من المتاحة للبلديات، ومن ثم فإن نظم تقييم الأداء في البلديات تتطور ببطء ووفق ما يحدث في القطاع الحكومي .

٤ - ما زالت نظم تقييم الأداء في القطاعين الحكومي والمحلي في حاجة إلى تطوير من خلال مدخل متكامل يتضمن : تحديداً للأهداف طبقاً لاحتياجات ، ثم وضع المعايير المناسبة

للتقويم وتحديد الأساليب المتسقة مع هذه المعايير ، وأخيراً إعداد تقارير تقويم أداء ذات منفعة للمستخدمين لها .

ثانياً : توصيات الدراسة

يوصي الباحث في ضوء النتائج السابقة بما يلي :

- ١ - إعادة النظر في النماذج المعمول بها حالياً لتقويم الأداء ، وإعداد نماذج تتماشى مع التطورات المعاصرة واحتياجات القطاعات لذلك ، وقد أورد الباحث نموذجاً مبسطاً لذلك .
- ٢ - صياغة مجموعة من المعايير العامة لكل القطاعات ، ثم مجموعة فرعية مرنة مكملية لكل قطاع ومجال عمل عندما يكون له ما يميزه عن غيره ، وبحيث تتوافر لدى كل جهة مجموعة من المعايير العامة ومجموعة من المعايير الخاصة لتقويم الأداء .
- ٣ - إعادة النظر في أساليب تقويم الأداء بما يسمح باستخدام أسلوب التقويم بالأهداف وأسلوب المواقف الحرجة ، والمزج بين الأساليب الفعلية للتدرج في إطار شمولي .
- ٤ - إعادة النظر في توقيت التقارير ، وسريتها بحيث تطبق الدورية فيها (ربع سنوية) وبحيث يتوافر الإفصاح والإعلام للموظف بدلاً من السرية المطبقة حالياً .

الهوامش

- (١) انظر Michael D. Crino, Terry, Leap, personnel / Human Resource Management, 1990, p. 14
Performance appraisal systems involve the quantitative and qualitative measurement of employee performance .
- (٢) وهو عملية منتظمة ودورية تتم خلال فترات معينة ، حسب طبيعة عمل كل تنظيم ويقوم به شخص ذو صلة بعمل الموظف ، قادر على الملاحظة باستمرار وعى وضع التقييم على اساس موضوعي طبقاً لمعدلات اداء محددة وتعتبر عملية تقييم الاداء في الجهاز الحكومي من السياسات الادارية الهامة والمعقدة والتي تأسست في مجال الخدمة المدنية في السنوات

العشرين الأخيرة كوسيلة من وسائل رفع كفاية الانتاجية في القطاع الحكومي شيبان، (انظر د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان ص ١٠٧).

(٣) دكتور ربحي الحسن ، تقييم أداء الموظفين ، ص ٥٦ .

(٤) يخطر الموظف الذي قدرت كفايته بدرجة ضعيفة بأوجه الضعف في مستوى أدائه لعمله ويجوز له أن يتظلم من هذا التقرير إلى الوزير المختص خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إعلانه به .. ويجب الفصل في التظلم خلال شهر من تاريخ تقديمه ويكون قرار الوزير في هذا الشأن نهائياً ، قانون الخدمة المدنية. (المادة ٢) .

(٥) ومن أهم هذه المشكلات ما يلي :

١- عدم وجود مقاييس موحدة للتقييم.

٢- احتمال التحيز الشخصي.

٣- الميل الوسط.

٤- أخطاء الهالة أو التعميم (Halo Effect).

٥- الخلط بين الوسيلة والهدف.

انظر د. ربحي الحسن ، تقييم أداء الموظفين ص ٧٤

(٦) يراجع في ذلك النموذج الذي أعده مجلس الخدمة المدنية بدولة الامارات العربية المتحدة ، العنصر الثاني .

(٧) يرى الباحث من خلال خبرته ودراساته واستطلاع له لنظم تقويم الأداء في العالم العربي أن الاتجاه الأول هو السائد استخدامه في المنظمات العربية غالباً ما يؤخذ به جوانب ضعف عديدة ، انظر ، حامد أحمد رمضان بدر [٥].

(٨) Donald E. Klingner, Public Personnel Management, Contents and startigies, Prentice -Hall, Inc 1980, P 269

(٩) يقدم عن كل موظف من موظفي الحلقتين الثانية والثالثة في شهر يناير من كل عام تقرير عن عمله وسلوكه خلال العام الميلادي السابق وتكتب هذه التقارير على النموذج الذي تضعه دائرة شؤون الموظفين ، انظر قانون الخدمة المدنية (المادة ٢٢) .

(١٠) هنالك إجراء يوصى به الباحثون لمعالجة ترتيب الأفراد الذين يكون عددهم كبيراً وهو ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التبادلي (Alternation Ranking) حيث يطلب من المقيم أن يختار أفضل شخص في المجموعة ويعطيه الرقم (١) وأن يختار أسوأ شخص ويعطيه الرقم الأخير (وتمثل من عدد الأفراد في المجموعة). ثم يختار المقيم من بقية الأشخاص (ن-٢) أفضل شخص ويعطيه الرقم (٢)، ويختار كذلك أسوأ شخص ويعطيه الرقم (ن-١) وهكذا تتعاقب عملية ترتيب بقية الأفراد. ويكون الترتيب عموماً صعباً للغاية عندما يكون الأفراد متوسطي الأداء ومتشابهين مع بعضهم، إلا أن طريقة الترتيب التعاقبي تقلل من تعقيد مهمة الترتيب من خلال استبعاد الأشخاص ذوي الأداء المتطرف (الممتازين والسيئين) من المجموعة قبل اتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة بترتيب الأشخاص المتوسطين. (انظر فرنك جي لاندي، جيمس آل فار: ترجمة د. ربحي محمد الحسن: قياس أداء العمل، الأساليب والنظر والتطبيقات ص ١١٣).

(١١) إن أهم طرق تدرج الصفات والسلوكيات:

- طريقة تدرج صفات وسلوكيات العاملين

- طريقة تدرج كادر الوظيفة

- طريقة تدرج سلوكيات محاور العمل

انظر د. حامد أحمد رمضان بدر (ص ٢١-٢٥).

(١٢) يقوم الرئيس المباشر بتدوين أهم الوقائع التي تصدر عن كل موظف على انفراد مع تحديد مدى نجاح الموظف أو فشله في تلك الوقائع الحرجة. (د. محمد عبدالله البرعي وغازي محمود حبيب، تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، شتاء ١٩٩٠م، ص ٥٢).

(١٣) توفر هذه الطريقة للرؤساء فرصة التركيز على بعض الصفات أو نقاط القوة أو الضعف في مرؤوسيهم مراعية الاستخدامات المحتملة للموظفين وطبيعة النشاط والوظائف، ولكن يعاب عليها غياب أي من الضوابط التي تحد من المؤثرات والميول الشخصية وغياب أسس مراجعة تقديرات الرؤساء التي تعد ضمانه أساسية للموظف، كذلك لا توفر

المقاييس للوحدة التي تسهل عملية التفصيل بين المرشحين لوظائف الأعلى . (انظر د. محمد ماهر الصراف ، تقييم الأداء الوظيفي : دراسة مقارنة للنماذج والتقارير السنوية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية ، ص ١٥) .

(١٤) إن الهدف الأساسي من نظام تقييم الأداء هو الحصول على معلومات دقيقة وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظمات وبرغم اتفاق المنظمات على هذا الهدف ، إلا أنه يوجد تنوع كبير بينهم في مجال الاستفادة من هذه المعلومات (د. سمير أحمد عسكر ، أداء الأفراد في المنظمات ص ٩٢) .

(١٥) يجذب أحد الباحثين تعميم تقريرين منفصلين ومختلفين سواء في الشكل أو المضمون الأول هو أداة مهمتها تحديد مستوى الأداء والإنتاجية لكل من العاملين ويمكن تسميته (بتقرير قياس الأداء) وهذا التقرير يجب أن يقصر عناصره ثم يكشف نصه وموضوعه عما يبذله العاملون من جهد ومستوى الإنتاجية كما وكيفا ، أما بالنسبة للتقرير الثاني فتقتصر وظيفته على التعرف على القدرات والخصائص الشخصية لكل من العاملين ويمكن تسميته (تقرير تقييم الكفاءة) (الصراف ، محمد ماهر الصراف ، دراسة فاعلية تقارير كفاية الأداء بالإدارات الحكومية بالتطبيق مع محافظة سوهاج ، ص ١١١) .

(١٦) First, separate system must utilized for separate purpose. Second, raters should have the opportunity, ability and desire to rate employees accurately.

Third, job evaluation and performance evaluation need to be more closely related by developing occupation – specific job descriptions that include performance standards as well as duties responsibilities, and minimum qualifications.

(١٧) وفي مصر ، أخذ قانون العاملين المدنيين في الدولة رقم (٤٧) لسنة ١٩٨٧ م ، بمبدأ العنلية الكاملة ، حيث أوجب ضرورة إعلام الموظف بصورة تقرير كفايته بمجرد اعتماده من لجنة شئون العاملين (انظر د. نادر احمد أبو شيخة : تقرير كفاية الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية ، ص ١٥) .

المراجع

- [١] Crino, Michael D. and Leap, Terry L. *Personal Human Resource Management*, Macmillan Publishing Co, 1990.
- [٢] دكتورة أمة اللطيف بنت شرف شيبان ، تجربة سلطنة عمان في تقييم الأداء بالجهاز الحكومي: دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، عمان ، السنة الحادية عشرة ، العدد السادس والثلاثون ، أبريل ١٩٨٩ م .
- [٣] دكتور ربحي الحسن ، تقييم أداء الموظفين ، مجلة الإداري ، عمان ، السنة الحادية عشرة ، أبريل ١٩٨٩ م .
- [٤] قانون الخدمة المدنية رقم ٨ لسنة ١٩٧٣ بدولة الإمارات العربية المتحدة .
- [٥] دكتور حامد أحمد رمضان بدر ، تحسين فعالية تقييم أداء العاملين : اتجاه شخصي ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، جامعة القاهرة ، العدد ٣٦ ، ١٩٩٨ .
- [٦] Donald E. Klinger. *Public Personal Management, Contents and Strategies*, Prentice-Hall, Inc., 1980.
- [٧] فرنك جي لاندي ، جيمي آل فار : قياس أداء العمل ، الأساليب والنظر والتطبيقات ترجمة دكتور ربحي محمد الحسن ، مراجعة دكتور صافي إمام موسى ، معهد الإدارة ، القاهرة ، إدارة البحوث ١٩٨٧ م .
- [٨] د. محمد عبدالله البرعي وغازي محمود حبيب ، تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الرابع عشر ، العدد الأول ، شتاء ١٩٩٠ م .
- [٩] د. محمد ماهر الصراف ، تقييم الأداء الوظيفي : دراسة مقارنة للنماذج والتقارير السنوية بالملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة العامة ، السنة الثانية والثلاثون ، العدد ٧٦ سبتمبر ١٩٩٢ م .
- [١٠] دكتور سمير أحمد عسكر ، أداء الأفراد في المنظمات : المشكلات واستراتيجيات المواجهة المقترحة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الرابع عشر ، العدد الأول ، شتاء ١٩٩٠ م .

[١١] د. محمد ماهر الصراف ، دراسة فاعلية تقارير كفاية الأداء بالإدارات الحكومية بالتطبيق على محافظة سوهاج ، مجلة البحوث الإدارية ، العددان الثالث والرابع ، المجلد الخامس ، ١٩٩٢ م.

[١٢] د. نادر أحمد أبو شيخة : تقرير كفاية الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية في الدول العربية ، دراسة تحليلية مقارنة ، المجلة العربية للإدارة - المجلد الثالث عشر - العدد الثالث والرابع - صيف خريف ١٩٨٩ م.

ملحق الدراسة



وبه نستعين

الأخ الفاضل /.....

تحية من عند الله مباركة طيبة ..وبعد ، ،

ثقة في قدراتكم وخبرتكم ، ورغبة في التعرف على أهمية وفعالية نظم تقويم أداء العاملين المطبقة في منظماتكم ، لتحديد مجالات التطوير الممكنة ، فأني أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المرفق ، أرجو منكم التكرم بالاجابة عما ورد به من أسئلة واستفسارات بموضوعية ، مع الرجاء العلم بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حيث إنني بصدد إعداد دراسة عن نظم الأداء في الدولة.

وإذ أشكركم سلفا على حسن تعاونكم وكريم تجاوبكم ، وتفضلوا بقبول خالص

تحياتي .

والسلام عليكم ورحمه الله وبركاته ، ،

د . محمد حسين علي عبد الله

قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الإمارات العربية المتحدة

صحيفة استبيان

الاسم (إذا رغبت) : جهة العمل :
 الوظيفة الحالية : مدة الخدمة :

١ - هل ترى أن تقييم أداء العاملين يستند الى معايير واضحة لهم ؟

() نعم ولماذا

() لا ولماذا

٢ - هل ترى أن معايير تقييم الأداء الحالية متوافقة مع طبيعة عمل منطمتك ؟

() نعم ولماذا

() لا ولماذا

٣ - هل ترى أن موعد إعداد تقارير تقييم الأداء الحالي مناسباً ؟

() نعم ولماذا

() لا ولماذا

٤ - هل تعتقد أن تقييم الأداء يهتم فقط بالماضي أم يساهم في التعرف على الأداء المتوقع مستقبلاً ؟

() نعم ولماذا

() لا ولماذا

٥ - هل ترى أن تقارير تقييم الأداء تظهر الفروق الحقيقية بين أداء العاملين ؟

() نعم ولماذا

() لا ولماذا

٦ - هل يستلزم الأمر تغيير نظام تقييم الأداء مع تغيير الهيكل التنظيمي في منطمتك ؟

() نعم ولماذا

() لا ولماذا

- ٧ - هل يتم إخطارك بنتائج تقييم اداائك ؟
 () نعم ، وما هي استفادتك من ذلك ؟
 () لا ، هل ترى ضرورة إعلامك بذلك ؟
- ٨ - هل ترى أن نتائج تقييم الأداء تعبر عن حقيقة الوضع في منطمتك ؟
 () نعم ولماذا
 () لا ولماذا
- ٩ - هل ترى ضرورة اختلاف نظم تقييم الأداء باختلاف المستوى الوظيفي ؟
 () نعم ولماذا
 () لا ولماذا
- ١٠ - هل تعتقد أن نتائج التقييم لأداء العاملين يمكن أن تختلف إذا تغير الشخص الذي يعد تقارير التقييم ؟
 () نعم ولماذا
 () لا ولماذا
- ١١ - هل يحظى النظام الحالي لتقييم الأداء بقبولك ؟
 () نعم ولماذا
 () لا ولماذا
- ١٢ - هل شاركت في وضع النظام الحالي أو أبديت رأيك فيه ؟
 () نعم ولماذا
 () لا ولماذا
- ١٣ - هل تفهم الأساليب الحالية لتقييم الأداء جيداً ؟
 () نعم
 () لا ولماذا
 () لا أدري

١٤- هل لديك معلومات عن الأثر المتوقع لتقرير تقييم الأداء ؟

() نعم

..... ولماذا () لا

() لا أدري

١٥- هل تجد صعوبة في استخدام الأساليب الحالية لتقييم الأداء ؟

() نعم

..... ولماذا () لا

١٦- ما رأيك في استخدام الكمبيوتر في تقييم الأداء ؟

..... ولماذا () موافق

..... ولماذا () غير موافق

The Attitude of United Arab Emirates Federal and Local Government Employees towards Performance Appraisal System

Mohamed H.A. Abdulla

UAE University, Al-Ein, UAE

(Received 12-11-1418 H; accepted for publication 19-8-1421 H.)

Abstract. The objective of this study is to evaluate performance appraisal systems which are used in the United Arab Emirates at both the federal and local levels. It presents a number of indicators for effective performance appraisal measurement which could be used in the UAE at the federal or local level, and to look for possible ways of improving the existing systems. The sample is of 900 employees in local and federal government in UAE. The results indicate ineffectiveness of the present system of performance appraisal in the UAE, whether at the federal or local level, and therefore it is not achieving its objectives. It also shows that systems of performance appraisal at both the public and private sectors need improvement in terms of their objectives, their criteria and a coordinated system of report writing. The study concludes that present system of performance appraisal in the UAE needs rethinking so as to cope with modern trends.