



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة عامة

فعالية تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات

الطبية في مستشفيات وزارة الصحة

الإعداد:

عبد الرحمن عباس معافا

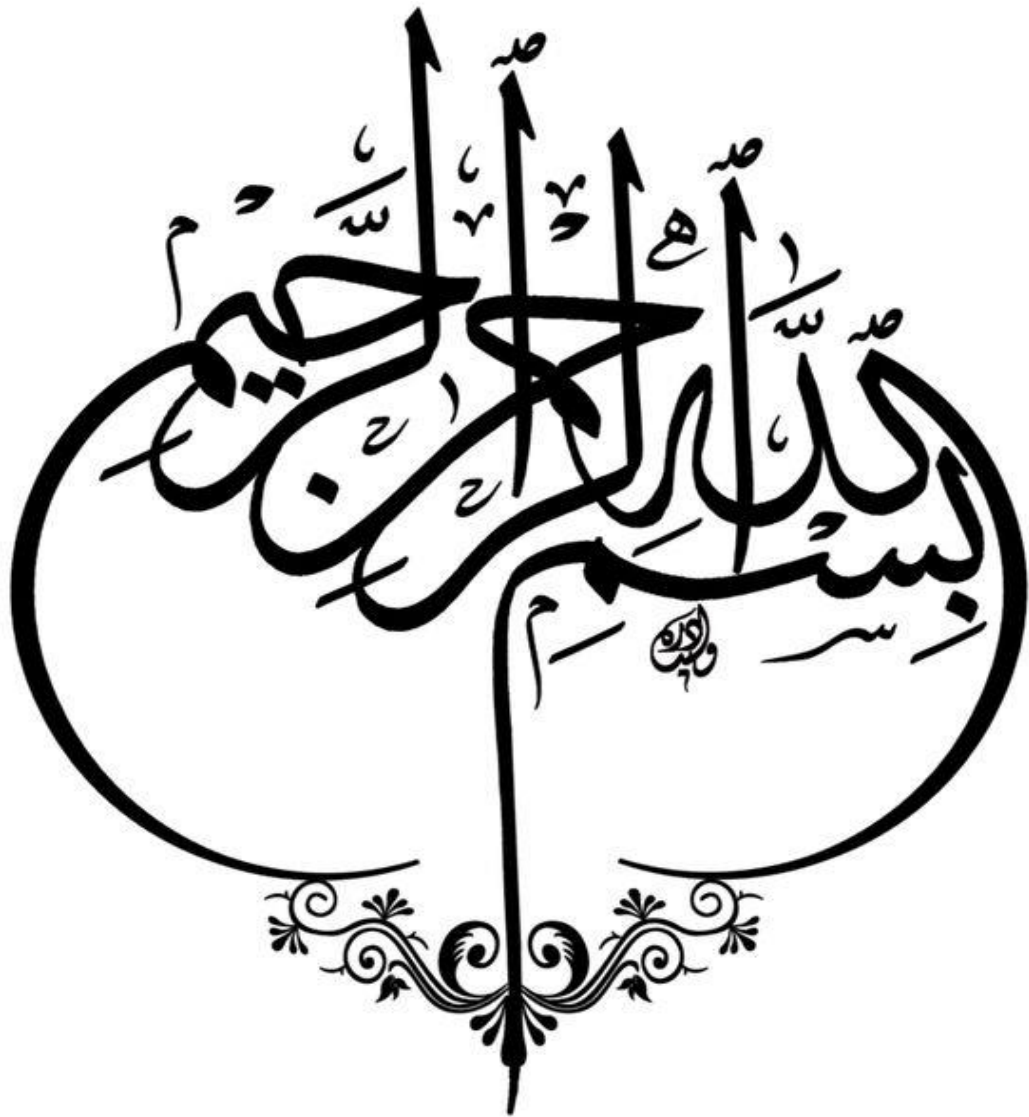
222000807

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2023 -1445



إِهْدَاء

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أبى الحبيب.

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أمي الفاضلة.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما..... زوجتي العزيزة.

إلى من أمدّنتني بالنصح والإرشاد... أختي الكريمة.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقييم الأداء بأبعاده (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم) على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختبرات المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (180) أخصائي مختبرات طبية وبلغت نسبة الاستجابة 100% واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين تقييم الأداء والتطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية باستثناء متغير التحليل الوظيفي، ويوجد أثر لتقييم الأداء على التطور الوظيفي تبعاً للمتغيرات المؤثرة في التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية باستثناء متغيري التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة، كما وتوجد فروق بين متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء لأخصائي المختبرات الطبية تبعاً للبيانات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: مشاركة إدارات المختبرات وبنوك الدم بوضع نموذج التقييم تبعاً لمتطلبات المهنة، واعتبار تقييم الأداء الأرضية التي تبنى عليها جميع القرارات الإدارية والمالية المتعلقة بالموظفين، وتفعيل نظام تقييم الأداء من خلال التنوع في عملية التقييم سواء في المعايير أو الأساليب المستخدمة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء - التطور الوظيفي - المختبرات الطبية- مستشفيات وزارة الصحة.

قائمة المحتويات

ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
ح.....	قائمة الجداول
11.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11.....	تمهيد:
11.....	1.1 المقدمة:
12.....	2.1 مشكلة البحث
13.....	3.1 أهمية الدراسة:
14.....	4.1 أهداف الدراسة
15.....	5.1 أسئلة البحث
15.....	6.1 فرضيات الدراسة
16.....	7.1 نموذج الدراسة
17.....	8.1 دافع اختيار الموضوع:
17.....	9.1 المنهجية:
18.....	10.1 الدراسات السابقة
25.....	11.1 مجالات الدراسة
27.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
27.....	المبحث الأول: تقييم الأداء
27.....	1 - تعريف تقييم الأداء؛
28.....	2- أهمية تقييم الأداء:
28.....	3 - أهداف تقييم الأداء:
30.....	4- طرق تقييم أداء:
31.....	5- خصائص معايير تقييم الأداء الجيدة
32.....	6- أسس التقييم الفعال
32.....	7- التغذية الراجعة ومناقشة نتائج التقييم: (Dessler,2017)
34.....	المبحث الثاني: التطوير الوظيفي
34.....	أولاً: مفهوم التطوير الوظيفي
35.....	ثانياً - أهمية التطوير الوظيفي في القطاع الصحي
37.....	ثالثاً- أهداف التطوير المهني
38.....	رابعاً: مراحل التطور الوظيفي (عدوان، 2022)
39.....	خامساً: معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
40.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

40	أولاً: تمهيد:
40	ثانياً: منهج الدراسة:
40	ثالثاً: مصادر الدراسة:
41	رابعاً: مجتمع الدراسة:
41	خامساً: عينة الدراسة:
41	سادساً: أداة الدراسة:
42	سابعاً: خطوات بناء الاستبانة:
43	ثامناً: صدق الاستبانة:
43	أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity
49	ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity
50	ثالثاً: ثبات الاستبانة Reliability
51	تاسعاً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test
51	عاشراً: الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها: Statistical tools used
53	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
53	أولاً: تمهيد:
53	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية
56	ثالثاً: المحك المعتمد في الدراسة:
56	رابعاً: تحليل فقرات الاستبانة:
56	أولاً: تحليل فقرات "تقييم الأداء"
72	ثانياً: تحليل فقرات مجال "التطور الوظيفي"
76	خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:
80	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
80	أولاً: نتائج الدراسة:
80	ثانياً: التوصيات:
82	Abstract
83	المراجع
83	المراجع العربية
86	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	جدول (1): درجات مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة	(1)
43	جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "التحليل الوظيفي"	(2)
44	جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "المعايير المستخدمة"	(3)
45	جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "أساليب التقييم"	(4)
46	جدول (5): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "التغذية الراجعة"	(5)
47	جدول (6): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "نظام التظلم"	(6)
48	جدول (7): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "التطور الوظيفي"	(7)
49	جدول (8): نتائج الصدق البنائي للاستبانة	(8)
50	جدول (9): معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الاستبانة	(9)
51	جدول (10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(10)
53	جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(11)
54	جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(12)
54	جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(13)
55	جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(14)

55	جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	(15)
56	جدول (16): المحك المعتمد في الدراسة	(16)
57	جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التحليل الوظيفي"	(17)
60	جدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "المعايير المستخدمة"	(18)
64	جدول (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "أساليب التقييم"	(19)
67	جدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التغذية الراجعة"	(20)
70	جدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "نظام التظلم"	(21)
72	جدول (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "تقييم الأداء"	(22)
73	جدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "التطور الوظيفي"	(23)

77	جدول (24): يوضح معامل الارتباط بين تقييم الأداء والتطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية	(24)
79	جدول (25): تحليل الانحدار المتعدد	(25)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

1.1 المقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد فهو العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجه جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة، ويعتبر تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي. (بوعلاله، 2021)

مضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله أي تقدير مستوى كفاءه الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله والتقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة ستة أشهر أو سنة.

تعمل المؤسسات اليوم في عالم يفوق فيه عدد المتغيرات عن الثوابت، وقد تضاعفت وتسارعت تلك المتغيرات نتيجة لظاهرة العولمة. نتيجة لذلك، يجب على المؤسسات الآن أن تنظر في المتغيرات المحلية والعالمية كأساس لتحقيق أداء كفاء وفعال. (إمام، 2019)

وأصبحت الحاجة إلى تقييم المهارات العملية لكل عنصر بشري فردي في المؤسسات موضع تركيز نتيجة الاعتراف بأهمية العنصر البشري كاستثمار يعادل أو أكبر من أي استثمار آخر، حيث إنها المكونات الأساسية في إدارة وحل المشكلات وتطوير الاستثمار المالي المطلوب وتحقيقه بنجاح.

كان العثور على طريقة لمعرفة أداء كل موظف أمراً مهماً لأن كل شخص لديه مستوى من المهارة والفعالية يختلف عن الآخرين، وبالتالي تم البحث عن نظام تقييم لأداء الموظف باستخدام طرق موضوعية ونماذج واقعية ومسؤوليات محددة من أجل أن يكون قياساً واقعياً وبصورة موضوعية إلى أداء الموظف في عمله المحدد، وكذلك قدرته على التطور والتقدم. (العنزي وآخرون، 2018)

وفي حقيقة الأمر هذه هي الطريقة الأقرب إلى الدقة في قياس فاعلية تلك القدرات في المؤسسة ونتيجة لذلك، تم استخدام نماذج تقييم الأداء، وهو يعتمد على الوصف المنهجي لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بشكل فردي أو جماعي، بطريقة تخدم غرضين أساسيين في المنظمة الأول هو تطوير أداء موظفي الوظيفة وثانياً تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. (النذير وبوجمعة، 2017)

و تعتبر قضية التطور الوظيفي من أهم متطلبات العصر الحالي فأصبح أمراً حتمياً أكثر من كماليا ونحن في عصر الانفتاح والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل، لذلك كان من الضروري وفي ظل المعطيات الحالية لموظفي التحاليل الطبية والتي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، وحتى تتحقق التنمية الشاملة لهم كان على المؤسسات الصحية عامة وإدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة خاصة الاهتمام بكل ما لديهم من إمكانيات على تحسين مستوى أداء أخصائي المختبرات الطبية لديها وذلك من خلال تحفيزهم وتدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقيهم مع وظائفهم الحالية وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم الأداء ولأهمية الدور الذي يقوم به أخصائي المختبرات الطبية والذين يعتبرون المدخل الأساسي للتشخيص وتحديد مشكلة المريض ولحساسية العمل في المختبرات وبنوك الدم الذي يستوجب بأعلى دقة في التشخيص وظهور النتائج وسرعتها كان لا بد من تسليط الضوء على دور تقييم الأداء السنوي لهم ودوره في التطور الوظيفي للأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.

2.1 مشكلة البحث

يعتبر أخصائي المختبرات الطبية المدخل الأساسي الذي تعتمد عليه مستشفيات في عمل الفحوصات الطبية المخبرية لتشخيص ومتابعة المرضى، وبناء على أهمية الدور الذي يقوم به هذا الكادر البشري، كان لابد من الاهتمام بتطويره، والارتقاء بمهنته بما تتطلبه الظروف الصحية والطبية على مستوى العالم، ومستوى المملكة

الصحي على وجه الخصوص، وهنا يكمن دور تقييم الأداء الذي يعتبر الوسيلة لقياس أداء الموظفين، وتبنى عليه قرارات وظيفية، تتعلق بالمستقبل الوظيفي الأخصائي المختبرات الطبية سعياً للارتقاء بهذه الكوادر الطبية المهمة، وصولاً لتحقيق أهداف وزارة الصحة، بتقديم خدمة طبية مخبرية ذات جودة عالية، ومعرفة دور تقييم الأداء في و السياسات والإجراءات المتخذة بناء على نتائج التقييم، فعملية تقييم الأداء تعتبر إجراء إداري بالغ الأهمية لأنه يعمل كأساس لتقييم أداء الموظفين ويعمل كأساس للقرارات الوظيفية حول مستقبل كل من المؤسسة والموظفين. وبالمثل ترتبط الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بها.

ومن هذا المنظور، تأتي أهمية نظام تقييم الأداء من حقيقة أنه في أي مؤسسة إذا كان نظام التقييم فعالاً فإن المؤسسة والفرد سيستفيدان.

وبناءً عليه، من خلال تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه لتحديد احتياجات تدريب الموظفين، وتقديم الحوافز، وإجراء تعديلات على رواتب الموظفين وأجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنظمة بالإضافة إلى إجراء الترقيات.

وتتبلور مشكلة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء على التطور الوظيفي الأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

3.1 أهمية الدراسة:

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي:

— الأهمية العلمية

تكمن أهمية الدراسة العلمية في إنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الأكاديميين، وبناءً على ذلك يمكن الاستفادة من الدراسة للطلاب الباحثين فيما سيصل إليه البحث من نتائج وتوصيات تساعد في توجيهات أبحاثهم.

تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توثيق وتحليل تأثير تقييم الأداء على تطور الوظائف في

مجال الأخصائيين في المختبرات الطبية، مما يساعد الباحثين والأكاديميين في فهم أفضل لهذا الموضوع المهم.

كما تساعد الدراسة على تقديم دليل علمي عن العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة عمل الموظفين لأن هذا الموضوع لم يلقي الاهتمام الكافي والمطلوب.

❖ الأهمية العملية

- تتمثل في كونها أداة للتشخيص المحكم والموضوعي، وتقديم العون للإدارة العليا في استطاعتها لاتخاذ القرار المناسب ومن ثم يمكن إدارة الموارد البشرية من العمل بكفاءة عالية وترتيب الموظفين حسب كفاءتهم وأدائهم، بحيث يكون التقييم منصف وعادل.
- تقدم توصيات لتحسين تقييم الأداء وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية. هذا يمكن أن يساهم في تقديم خدمات صحية أفضل للمرضى.
- تساهم دراسة في تطوير الموارد البشرية في مجال الخدمات الصحية وزيادة كفاءة وفعالية الأخصائيين في المختبرات الطبية.
- تدعم النتائج والتوصيات اتخاذ القرارات من قبل الإدارة الصحية لتحسين سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فعالية تقييم الأداء بأبعادها (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم) على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة، ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- تقييم تأثير التحليل الوظيفي في تقييم الأداء على تطور الوظائف لأخصائي المختبرات الطبية.
- دراسة تأثير المعايير المستخدمة في تقييم الأداء على تطور الوظائف لأخصائي المختبرات الطبية.
- تحليل تأثير أساليب التقييم المستخدمة في تقييم الأداء على تطور الوظائف لأخصائي المختبرات الطبية.

– استقصاء تأثير التغذية الراجعة ونظام التظلم في تقييم الأداء على تطور الوظائف لأخصائي المختبرات الطبية.

– تقديم توصيات واقتراحات لتحسين تقييم الأداء وبالتالي تحقيق التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير فعالية تقييم الأداء بأبعادها (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم) على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة؟

ومن تلك السؤال الرئيسي يتفرع مجموعة أسئلة فرعية:

1. ما مدى تأثير التحليل الوظيفي لتقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة؟
2. ما مدى تأثير المعايير المستخدمة في تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة؟
3. ما مدى تأثير أساليب التقييم المستخدمة في تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة؟
4. ما مدى تأثير التغذية الراجعة ونظام التظلم في تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة؟

6.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر فعالية تقييم الأداء بأبعادها (التحليل

الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم) على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي لتقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التقييم المستخدمة في تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة ونظام التظلم في تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير تقييم الأداء بأبعادها (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم) على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.

ويتضمن المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: تقييم الأداء بأبعادها (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم)
2. المتغير التابع: التطور الوظيفي.

8.1 دافع اختيار الموضوع:

- اختيار هذا الموضوع مدفوعًا بالإدراك الشديد لأهمية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الموظفين في مجال الخدمات الطبية، وبالتالي تحسين جودة الرعاية الصحية.
- هناك نقص في الأبحاث أو الدراسات السابقة حول هذا الموضوع الخاص، مما يدفع الباحث إلى ملء هذا الفجوة في المعرفة.
- هناك رغبة في تطوير وتحسين مجال الخدمات الصحية وزيادة كفاءة الأخصائيين في المختبرات الطبية.
- هناك مشكلات في عملية تقييم الأداء الحالية تحتاج إلى تحسين، ويهدف الباحث إلى تقديم مقترحات لتحسين هذه العملية.
- يوجد لدى الباحث رغبة في تقديم معلومات وتوصيات تساهم في صياغة السياسات الصحية واتخاذ القرارات الصحية الأفضل.

9.1 المنهجية:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

10.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	بوعلاله (2021)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار.
المتغير المستقل	أنظمة تقييم الأداء
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء لا يساهم وحده في بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار، ولا يتماشى مع الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. وبناءً عليه خلصت أهم التوصيات إلى أهمية ربط نموذج تقييم الأداء مع العملية التي يريد المقيم تحقيقها.
2-الدراسة	المغيري (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة السعودية، وتحليل تطبيق إعلان نتائج تقييم الأداء على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات، والتعرف على مؤشرات تقييم الأداء وأثرها على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة.
المتغير المستقل	بطاقة الأداء المتوازن
المتغير التابع	تقييم الأداء

أهم النتائج والتوصيات	وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. توصلت النتائج إلى أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام حيث أنها تساعد في إعطاء صورة واضحة لعملية التقييم بما يخدم جودة الخدمة الصحية وتستخدم مستشفى عفيف العام إعلان نتيجة التقييم لما له من آثار إيجابية على زيادة جودة الخدمة الصحية وأن علانية التقييم يعتبر أحد أبعاد تنمية العاملين في مستشفى عفيف العام، وتعتمد مستشفى عفيف العام على مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في تحديدها للبرامج التدريبية.
3- الدراسة	إمام (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	كفاءة أداء العاملين
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة ان هناك علاقة ما بين تقييم الأداء وعناصر كفاءة أداء العاملين بدرجات متفاوتة داخل شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية فكلما زاد الاعتماد على تقييم الأداء كلما زادت كفاءة أداء العاملين. وقد خلصت التوصيات إلى ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء داخل شركات صناعة الغزل والنسيج خاصة في الشركات المصرية والاستفادة من خبرات الشركات العالمية لما لذلك من أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الشركات.

4-الدراسة	بن عودة ويوب (2019)
أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة في مجملها، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
المتغير المستقل	إستراتيجية تقييم الأداء
المتغير التابع	عملية التحسين المستمر
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة من إبراز أهمية هذا الموضوع لما له من قيمة في تحقيق أهداف المؤسسات. وقد خلصت توصيات الدراسة إلى أهمية نظرة المسؤولين و المدراء إلى إستراتيجية تقييم العاملين وغرس ثقافة التحسين المستمر.
5-الدراسة	خليفة و عبد الرحمن (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة قدرة النظام الحالي من تقييم أداء العاملين بملعب الجوهرة وذلك لتحقيق أهدافه.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	تطوير المؤسسات الرياضية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن لا يوجد اختلاف بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط و الإبداع، ومعايير التطوير والتنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير التعامل مع

	المستفيدين من الخدمة. كما انه قبول الرؤساء أكبر من قبول المرؤوسين لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال والمشاركة، ومعايير إمكانية الترقية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنظام التقييم لأداء العاملين والنظر إليها بأنها عامل جوهري يضمن توفير الدعم الكامل لمراحل التخطيط وضرورة توصيل هذا الفكر لجميع العاملين.
6-الدراسة	محمود (2018)
أهداف الدراسة	هدف الدراسة التعرف على أفضل النظم الملائمة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الطباعية لتحسين أداء العاملين.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	كفاءة الموارد البشرية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الي أن نظم تقييم الأداء تختلف بين كل مؤسسة طباعة وغيرها إلا ان الأكثر شيوعاً هو استخدام استمارات تقييم الأداء. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود بيان مفصل بالمهام الوظيفية لجميع الوظائف داخل المؤسسة الطباعية.
7-الدراسة	العنزي وآخرون (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية و وثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء

المتغير التابع	مستوى الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم الأداء ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية و وثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية وأوصت الدراسة إلى باستخدام نماذج تقييم أداء العاملين لأنه يعطى صورة صادقة عن مدى تحسن مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة الحكومية.
8- الدراسة	النذير وبو جمعة (2017)
أهداف الدراسة	تقديم منظور مفاهيمي لنظام تقييم أداء العاملين ومعرفة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي.
المتغير المستقل	تقييم أداء العاملين
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	أكدت الدراسة على أن نظام التقييم في المؤسسة غير مفعّل بالنسبة للمستخدمين فحسب الاستبيان ونتائج المقابلة تبين أن النظام غير مطبق أو محتكر من قبل المسؤولين. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
9- الدراسة	شامخ ورزيق (2017)
أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى أهمية عملية التقييم المطبقة بالإدارة

العمومية في تحسين أداء الموظفين والحصول على موظفين يتميزون بالكفاءة والفاعلية.	
المتغير المستقل	معايير تقييم الأداء
المتغير التابع	أداء الموظف
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن نظام التقييم الموجود بالإدارة العمومية عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة والتي من أهمها تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بأهمية التقييم المستمر للعاملين وعدم التعامل معه على أنه مجرد إجراء إداري.
10-الدراسة	بن عزوز وآخرون(2017)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، وأثره على نظام كفاءة التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
المتغير المستقل	تقييم أداء العاملين
المتغير التابع	أداء المؤسسة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج عدم وجود برامج تدريب للقائمين على عملية التقييم لتدريبهم وتوجيههم على الطريقة السليمة للتقييم. أوصت الدراسة بضرورة تحلى القائمين على التقييم بضرورة التحلى بالنزاهة الأخلاقية والإنسانية و الضوابط الدينية عند قيامهم بعملية التقييم وإزالة

النزاع الشخصي والتعاملات الشخصية مع الموظفين الذي يقع عليهم التقييم.	
الدراسات الأجنبية	
1- الدراسة	Ahmed & Abdallah.(2023)
أهداف الدراسة	أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	الرضا الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت النتائج إلى أن تقييم الأداء ومشاركة الموظفين يساهمان في الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تؤدي مشاركة الموظف في عملية التخطيط إلى ابتكار محتمل وتقييم الأداء يؤدي إلى آثار إيجابية للمنظمات.
2- الدراسة	(2020) Thompson and Peterson
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للوصول إلى أهمية الربط بين مهنة التمريض وأدائهم ونظام إدارة الأداء الفعال لتحفيز الكوادر التمريضية بترقيتهم وتدريبهم ومكافأتهم بشكل مناسب، تم استخدام قواعد البيانات الالكترونية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	إنتاجية الموظف
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء عنصر مهم في إدارة الموارد البشرية التي أظهرت الحاجة المتزايدة لتحسين النتائج السريرية وجودة الرعاية المرتبطة بأداء العاملين الصحيين وقد أثبتت الدراسة أن الممارسة السيئة في تنفيذ أنظمة إدارة

الأداء داخل القطاع الصحي لها تأثير سلبي على تصورات الموظفين للعدالة والمساءلة مما أدى بدوره إلى ارتفاع معدلات الدوران للموظفين وضعف النتائج السريرية وأن الحاجة إلى تدريب العاملين الصحيين بشكل كاف ومكافأهم لتلبية احتياجات الرعاية الصحية الحالية سيساعد على تحسين أساليب وممارسات اتخاذ القرار بشأن كيفية تحسين الأداء.	
3- الدراسة	Hensach, Kuni (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تقييم الأداء وأداء العاملين في مكاتب الجامعة.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	إنتاجية الموظف
منهجية البحث	استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة ودليل درجات التقييم لجمع البيانات وعينة الدراسة شملت 80 موظف.
أهم النتائج والتوصيات	استنتجت الدراسة أن تقييم الأداء في مكاتب الجامعة يتم سنوياً، وأنه يتم استخدام طرق مختلفة للرؤساء لتقييم الفئات المختلفة للموظفين في مكاتب UEW وأظهرت النتائج أن تقييم الأداء يعزز أداء الموظفين للعمل بجدية أكبر بناء على النتائج

11.1 مجالات الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف على فعالية تقييم الأداء بأبعادها (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة ونظام التظلم) على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة.
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على أخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة. في المملكة

العربية السعودية.

— حدود زمنية تم إعداد الدراسة في عام 2023.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين ورفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعادلة، وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (الشمري، 2014)

١ - تعريف تقييم الأداء؛

تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي والبناء الاصطلاحي، فمن الباحثين من يطلق عليه مصطلح التقويم ومنهم من يسميه التقييم، وفريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً وبعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر، وهذا ما اخترناه في بحثنا كما بينا في الفصل الأول من تقديم البحث.

ذكر السالم وصالح"، أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية لكضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة. (السالم، والصالح، 2009)

ويعرف تقييم الأداء " أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته." (أبو شندي، 2011: 95)

ويعرفه الطراونة أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم

المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديب أو فصلهم و الاستغناء عنهم، (الطراونة، 2011: 71)

2- أهمية تقييم الأداء:

يحظى تكريم الأداء وأهمية خاصة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية مصورة وشامل (أبو شندي، 2011: 95) وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن المنظمة:

- أن تتأكد من معاملة جميع الموظفين تمت بالعدالة، وتشكل المستندات المثبتة حول هذا الموضوع عنصراً أساسياً في تثبيت موقفهم، إذا ما احتج أحد الموظفين على قرارات تتعلق بترقية أو إنهاء خدمته.
- يعد تمييز الموظفين البارزين في الإدارة وعرضهم أمام الإدارة العليا والزملاء خطوة أولى نحو اتخاذ قرارات بشأن ترقياتهم والنظر في تعيينهم في مناصب أعلى.
- تسهم معرفة مستوى أداء الموظف في وضع الأسس للخطوات القادمة، وبالتشاور مع رئيسه يمكن وضع خطة تطويرية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
- يمكن للحوار بين الموظف ورئيسه المباشر بشأن نتائج التقييم أن يكشف عن جوانب الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات، وقد يؤدي إعادة النظر في هذه الجوانب إلى اكتشاف أخطاء قد تكون وراء تراجع نتائج تقييم أداء الموظف. (السالم، والصالح، 2009: 102)

ومن منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري (Claude, 2008: 116)

3 – أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية وهي (بوعلالة، 2021):

3-1 أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى

تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقديم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد الإنتاج والتوظيف عن طريق تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

3-2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقييم أداء

المرؤوسين الحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى يوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مآثرته وقدرته في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة القرص المنافسة مشاكل العمل.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3-3 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: ومن أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها

بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.

– تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة،

ويرى (مسلم) أن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

– تنمية القدرات الفردية.

– ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.

– إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، (مسلم، 2010: 37)

4- طرق تقييم أداء:

توجد العديد من طرق تقييم الأداء الوظيفي ومن أهم هذه الطرق (صالح، 2013):

1. الترتيب العام: عبارة عن ترتيب جميع الموظفين بناء على أدائهم الوظيفي من الأفضل إلى الأسوأ، ومن ثم

عمل مقارنة مع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

2. المقياس المتدرج: هو عبارة عن طريقة قياسية معيارية تحتوي على درجات تقييمية معينة، لكل منها وزنا

تبعاً لدورها في عملية تقييم الأداء.

3. المقارنة الثنائية: هي عبارة عن مقارنة تقييم اثنين من الموظفين، عبر معرفة الموظف الذي يتفوق عن

الآخر، ومن ثم تجميع كافة المقارنات لترتيب الموظفين تبعاً لأدائهم

4. الطريقة المطلقة: وهي عبارة عن عدم التقيد بطريقة معينة في عملية التقييم، لمقارنة الموظفين بأداء

معين أو وفق معايير محددة، بل يتم التقييم بصورة مطلقة مفتوحة. -5- الطرق المعتمدة على النتائج:

هي عبارة عن اعتماد النتائج كمعيار أساسي للتقييم، بحيث يتم المقارنة بين الأهداف والنتائج الخاصة

بالمؤسسة، وهذا هو أسلوب الإدارة بالأهداف معايير تقييم الأداء: (بوبرطخ، 2012)

هي مجموعة من المعايير والمقاييس لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع للموظف وأهداف المؤسسة التي

تتبعها المنظمات لاختيار الطريقة المناسبة لها في عملية تقييم الأداء:

أ) المعايير الشخصية: هي تلك المعايير التي تركز على الخصائص الذاتية للموظفين من حيث (العطاء تحقيق الذات- تطور الشخصية والتي تعتبر من العناصر ذات الأهمية في نجاح أداء العمل ولكن هذه المعايير الشخصية صعبة التقييم لأسباب منها: تقييم أداء الشخصية ينقل الجانب الشخصي للموظف وليس الجانب العملي. عدم وجود اتفاق حول المعايير الشخصية من شخص لآخر.

عدم وجود مفاهيم وعبارات واضحة تصف الشخصية مما يجعل التقييم غير موضوعي يمكن جعله ينحرف نحو الأهواء والقبولية.

ب) معايير السلوك هي المعايير السلوكية التي تعتمد على مهارات الاتصال التخطيط التنظيم - تحديد الأولويات وهي من المعايير المهمة في التقييم ولكنها أيضا من المعايير صعبة القياس بشكل موضوعي إلا أنها من الأساليب السهلة في التقييم.

ت) المعايير الخاصة بالنتائج هي النتيجة النهائية المرتبطة بالأداء وهي من أهم أساليب التقييم استخداما وتتميز بسهولة قياسها لأنها تعتمد على الكمية والتكلفة والجودة وكذلك الوقت) فهي تمتاز بالموضوعية أكثر من غيرها. (Logistics Adviser, 2020)

5- خصائص معايير تقييم الأداء الجيدة

لأن المعايير هي الأرضية التي ينطلق منها المقيمون لعملية تقييم أداء فعالة يجب أن تتميز بعدة خصائص منها:

1- مسؤوليات وواجبات الوظيفية هي المصدر الأول لوضع المعايير المناسب للاستخدام من قبل المؤسسة

2- استخدام أكبر عدد ممكن من المعايير لتقييم الأداء حتى لا يتم إهمال أي منها.

3- إعطاء المعايير أوزانا مختلفة حتى تعكس أهميتها في النشاط الوظيفي

6- أسس التقييم الفعال

لكل عملية فعالة أسس ومن أهم الأسس التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية تقييم الأداء (القحطاني، 2012):

1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في المكان الواحد بما يكفل العدالة في القياس والتقييم. الالتزام بتوضيح أن التقييم ليس أداة رقابية وإنما لتحديد أماكن القصور للمساعدة في تجاوزها أو التقليل منها قدر المستطاع

2- إدراك كل من الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف معايير التقييم وأهمية فعالية عملية التقييم حتى يتسنى للقائمين عليها من تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية والتنمية.

3- توفر المعلومات الكافية عن أداء الموظفين من مصادرها الموثوقة المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر.

4- الحث على المشاركة في عملية التقييم ويتم ذلك من خلال اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في عملية التقييم في جميع مراحلها

7- التغذية الراجعة ومناقشة نتائج التقييم: (Dessler,2017)

حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين كان على المؤسسات عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة أن تقوم بتحسين مستوى أداء عاملها، من خلال تحفيزهم تدريبهم، ترقيةهم وتطوير مساهمهم الوظيفي إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم، ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية التقييم، لذلك وجب أن تكون هناك تغذية راجعة لعملية تقييم الأداء لكي يتعرف الموظف على نقاط القوة ويعززها، ونقاط الضعف لتقويتها، ومناقشة النتائج تتيح الفرصة للعاملين لتوضيح كثير من الأمور مع رؤوسهم، وهذه المناقشة تتم عبر إجراء المقابلة التي من الواجب التحضير لها وذلك عبر :

1- دراسة الوصف الوظيفي للموظف، ومقارنته بالأداء وكذلك التقييمات السابقة.

2- منح فرصة الموظف ووقت لمراجعة وصفه الوظيفي، ومراجعة أدائه وتجهيز تحليلاته وتعليقاته.

3- اختيار المكان والزمان المناسب للطرفين، لإجراء المقابلة، إضافة إلى التأكد أن المقابلة أخذت الوقت

الكافي.

المبحث الثاني: التطوير الوظيفي

أولاً: مفهوم التطوير الوظيفي

يعد مفهوم التطوير الوظيفي من المفاهيم الواسعة التي تتضمن عدداً من المفاهيم كالنمو والتغيير والتحسين والتجويد، فهو بشكل عام يعني تنمية القدرة لدى الشخص بما يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل العمل.

وبالتالي تعددت وجهات النظر حول مفهوم التطوير الوظيفي، وهناك عدد كبير من الباحثين وضعوا تعريفات للتطوير الوظيفي، ويتم التوضيح بعض هذه التعريفات:

العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي واحتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو، وتعتبر مجموعة من الاتجاهات والسلوك ترتبط بطريقة مباشرة مع تجارب الموظف ونشاطاته وهذا يحدد من خلال حياته الوظيفية. (القرني والقحطاني، 2021)

ويعرف (Alan et al, 2012) بأنها الفرص المناسبة للتعليم والتعلم والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم عن مجالات تخصصهم وتدريبها وتعلمها وما يجب أن يقوموا به ليساعدوا ويوجهوا كل الطلاب، وهو الفرص التي تتوفر لهم للاشتراك في الدراسة والبحث في تدريس مناهجهم، وهو عملية مستمرة مدى الحياة تساعد في تنمية معارفهم وأفكارهم ومعتقداتهم وفهمهم لقدراتهم.

كما عرف (أبو سردانة، 2017) بأنه تنمية شخصية الفرد وإكسابه اتجاهات إيجابية نحو المجتمع وثقافته، وتحقيق تكليفه الشخصي والاجتماعي وتزويده بالمهارات والخبرات التي تمكنه من أداء دوره الوظيفي.

وذكر (أبو سمرة وطوطح، 2017) أن التطور الوظيفي يعني الفرص المقدمة إلى العاملين لتنمية مهاراتهم المعرفية، وميولهم بهدف تحسين فاعليتهم داخل منظماتهم، أو أي نشاط من شأنه أن ينمي مهارات الفرد ومعارفه وخبراته وغيرها من السمات التي يمتلكها الموظف فعلاً.

وذكر كل من (Popova, Evans, & Breeding Arancibia, 2022) التطوير الوظيفي بأنها عملية يتم بموجبها دراسة حالات الانحراف في الأداء، ومعرفة حاجات وخصائص العاملين، ومعرفة تامة بالمتطلبات المستقبلية للمهنة، ووضع آليات تقوم على مسار وظيفي مناسب لتطوير الأداء الوظيفي للفرد.

تبين التعريفات السابقة بأن التطوير الوظيفي لا بد أن يأخذ في الحسبان ضرورة تطوير الأفراد العاملين على المدى البعيد والبحث عن إيجاد التوافق بين إمكانياتهم وطموحاتهم من جهة وحاجات المنظمات التي ينتمون إليها من جهة أخرى، إذ يهدف التطوير إلى تنمية المهارات المفاهيمية بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل، ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للأفراد خلال مدة عملهم في المنظمة.

ويرى الباحث أنه من خلال التعريفات يتبين أن التطوير الوظيفي عبارة عن مجموع ما يقدمه القطاع الصحي من فرص التدريب لاكتساب وتطوير معلومات ومهارات وخبرات الإداريين العاملين في مجال العمل؛ لجعلهم قادرين على أداء مهامهم وواجباتهم القيادية بكفاءة مع مسيرة لكل جديد في مجال التخصص وبهذا تشمل جميع الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تقام في القطاع الصحي لتطويرهم من الناحية العلمية والعملية. وهو أيضاً زيادة فعالية الإداريين ورؤساء الأقسام أثناء الخدمة في القطاع الصحي عن طريق تحسين كفاياتهم، ورفع مستوى أدائهم، وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم وإنعاش معلوماتهم وتجديد خبراتهم لمواجهة التطورات والتغيرات في مؤسسات القطاع الصحي، واستثمار مهارات التطوير الوظيفي لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أنه تلك العملية المستمرة والمخطط لها والمصممة على هيئة برامج للتطوير المهني لتحقيق التنمية المهنية لرؤساء الأقسام في القطاع الصحي للارتقاء بمستوى المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات بالشكل الذي يمكنهم من تطوير أدائهم المهني.

ثانياً - أهمية التطوير الوظيفي في القطاع الصحي

يعد التطوير المهني المستمر جزء رئيسي في جميع المهن وذلك نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في التكنولوجيا واللوائح، وزيادة التخصصات المهنية، بالإضافة إلى التعقيدات والتكاملات في مجالات العمل

المختلفة، وأشار طوطح (2016): والتويجري وتراورى (2018) أن أهمية التطوير المهني تبرز في النقاط التالية:

1. دعم وتنفيذ استراتيجية القطاع الصحي فيما يخص إدارة الموارد البشرية.
2. الاستجابة للتغيرات البيئية وتكييف حاجات الرؤساء العاملين في القطاع الصحي مع التطورات والتغيرات المستقبلية في العمل.
3. تؤدي برامج التطوير المهني إلى زيادة تحفيز الإداريين على جميع المستويات الوظيفية، مما يزيد من ولائهم والتزامهم اتجاه عملهم.
4. التقليل من الشعور بالإحباط والملل اتجاه العمل الذي يزاوله الإداريين ورؤساء الأقسام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة قوة الإبداع والابتكار لديهم.
5. تمكن برامج التطوير المهني من زيادة قابلية حصول المنظمة واحتفاظها بالأفراد الأكفاء ذوي المهارات العالية.

كما أضاف أبو سردانة (2017) النقاط التالية:

- الحصول على قدر كبير من الكفاءة والمهارة في تنفيذ متطلبات المهنة بمستوى عالي من الجودة.
- العمل على تطوير وتحسين الوعي للمهنيين في المجالات المختلفة من خلال فرص التفاعل التي تساعد على النمو المهني والشخصي.
- اكتساب مهارات جديدة وتحسين المهارات الخاصة للنجاح في العمل.
- يهدف التطوير المهني المستمر إلى الحفاظ على مستوى عالي من المعرفة ومعايير الأداء المهني، وتقديم خدمات احترافية بجودة عالية.
- تقديم مجموعة من الأنشطة العلمية التي تساهم بشكل كبير في تثبيت مفاهيم علمية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز المهارات المهنية.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن التطوير المهني يُعنى بتقديم أنشطة علمية تهدف إلى ترسيخ المفاهيم

العلمية وصقل المهارات المهنية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للأطباء وجميع الممارسين الصحيين وذلك بهدف تقديم خدمات رعاية طبية مثلى، وتنوع أنشطة التطوير المهني مثل الأنشطة التي توسع دائرة المعرفة وتصل المهارات التي تتطلبها المهن الطبية والصحية.

كما تسعى الدراسة الحالية للتركيز على التطوير المهني المستمر للارتقاء بالمحتوى العلمي وذلك للاطلاع على آخر المستجدات العلمية في مختلف المجالات. للتوصل إلى تطوير مهنة العاملين في القطاع الصحي من خلال تقديم البراهين والدراسات التي ترتقي بالمهنية في لك القطاع الحيوي، داعياً إلى الاستفادة الفعلية مما سيخرج به المؤتمر من توصيات ليستفيد منها العاملون في القطاعات الصحية.

ثالثاً- أهداف التطوير المهني

للتطوير المهني أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وقد جاءت هذه الأهداف عند (Aba-Alkhail, 2019)

كالتالي:

1. العمل على تطوير وتعزيز قدرات العاملين بالرعاية الصحية لتقديم رعاية متميزة للمرضى.
2. توفير فرص لتحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على تحسين الأداء وتحديد الاحتياجات
3. التدريبية من خلال تحقيق التطور الوظيفي لدى الموظفين.
4. زيادة قدرة الإداريين العاملين بالرعاية الصحية لمواكبة التطور والتغيير المستمر في المجال الطبي.
5. زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين بالرعاية الصحية من خلال تحسين الأداء والمهارات.
6. تشجيع الإداريين ورؤساء الأقسام العاملين في القطاع الصحي على بلوغ أعلى درجات الجودة في الأداء.

كما أشار أبو سمرة وطوطح (2018) إلى جملة من الأهداف، وأبرزها ما يلي:

1. تعميم مبدأ التعليم التعاوني والتعليم المستمر والتعليم مدى الحياة بين رؤساء الأقسام في مؤسسات القطاع الصحي، والذي يعول عليه الدور الأكبر في نجاح أهداف برامج التطوير المهني
2. شعور الإداريين ورؤساء الأقسام بالرضا عن العمل، وتطوير شعوره يعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وتحديد مدى قدراته على الوفاء بمسئوليته في جو من الرضا والالتزام المهني.

3. تنمية مهارات رؤساء الأقسام في مجال الخدمات الصحية والاعتماد على البدائل الفعالة في ذلك.
4. رفع مستوى مهارة رؤساء الأقسام في مجال البحث العلمي والإدارة وخدمة المجتمع.
5. تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين رؤساء الأقسام في جميع مؤسسات القطاع الصحي والتعرف على القدرات المختلفة.
6. تزويد رؤساء الأقسام بالخبرات والمعلومات والمعارف التي تسهم في رفع مستواه الفكري والثقافي والمهني وتنمية قدراته واستعداده للقيام بأدوار جديدة. 7- تنمية المهارات الإدارية المتعددة لدى رؤساء الأقسام، كالعامل في فريق أو مهارات اتخاذ القرار في العمل القيادي والإداري.
- يتضح من عرض أهداف التطوير المهني أنه لا يقتصر على موظف دون آخر، أو قسم دون آخر، وأنه لضمان النجاح والاستمرار في التفوق يتطلب تطوير مهني لكافة ومختلف المستويات الإدارية.

رابعاً: مراحل التطور الوظيفي (عدوان، 2022)

يمكن تقسيم مراحل التطور الوظيفي أو المسار الوظيفي الى خمس مراحل هي:

- 1- تطوير مفهوم الذات يبدأ الموظف في تطوير المواقف، والتعرف على احتياجاته، وتفضيلاته، والفهم العام للعمل.
- 2- الاستكشاف وهنا يتم اتخاذ الخطوات الأولى باتجاه التطور الوظيفي، بحيث يقوم بالبحث عن الفرص، والتعلم عنها، وقد يجد الفرصة المناسبة، وتشمل تحديد المهام الجديدة للعمل.
- 3- التأسيس: في هذه المرحلة تبدأ الأمور بالوضوح، ويكون الفرد أكثر إصراراً، وتركيزاً في عمله، وبحثاً عن فرص بناء المهارات للمبتدئين، وبحث عن مزيد من الخبرة، ويتخذ قرارات بشأن مساره الوظيفي الذي يجب أن يتبعه، وسوف يتابع بنشاط التعلم الجديد، والمهارات الجديدة التي تجعله يتحسن.
- 4- الصيانة في هذه المرحلة يحاول الحفاظ على وضعه، وتحسينه من خلال التعليم المستمر، وإجراء التعديلات كلما كان ذلك ضرورياً، وخلال هذه المرحلة يمكن أن ينتابه التشكيك في خياراته وقراراته السابقة، وإذا تأكد أنه يسير بالاتجاه الصحيح فسوف يبذل ما بوسعه لجعل موقعه أكثر أمناً.
- 5- الرفض في هذه المرحلة ينخفض الإنتاج للموظف بشكل واضح، ويستعد للتقاعد، والمغادرة، وتقل

مشاركته في الأنشطة، ويركز فقط على الأساسيات بدلا عن المنافسة.

خامسا: معوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

توجد عوامل متعددة تساعد في إعاقة التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي منها: (عبد المعبود، 2014)

- غموض مفهوم المسار الوظيفي، وعدم إدراك أهميته لدى الإدارات العليا، والمنظمات بشكل عام. عدم اعتبار التخطيط للمسار الوظيفي من مسؤوليات ومهام الإدارات بشكل أساسي.
- المفهوم الخاطئ لدى بعض المديرين بأن التخطيط للمسار الوظيفي قد يزعزع استقرار منظماتهم، لأن ذلك يتضمن حوافز، وترقيات، وحركات وظيفية. عدم توفير المعلومات الكافية عن المسار الوظيفي، ومشكلاته، وطرق تطويره، وما إلى ذلك من الأمور.
- نقص المهارات اللازمة لدى المديرين لإدارة حلقات نقاش حول المسار الوظيفي للموظفين بعد إرشادهم، ومساعدتهم لتطوير مساراتهم الوظيفية.
- عدم توفر الميزانيات الكافية لدى كثير من المنظمات، لإجراء البحوث والدراسات لدعم سبل تخطيط المسارات الوظيفية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

أولاً: تمهيد:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها المحور الرئيسي الذي يتم من خلاله إنجاز الجانب العملي والتطبيقي للدراسة حتى يتم الحصول على البيانات المطلوب عمل التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة إليها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة

لذلك تناول الفصل الخامس وصفاً للمنهج الذي تم اتباعه ومجتمع وعينة، وأداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها وبنائها وتطويرها، ومدى الصدق والثبات لها، انتهاء بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل للبيانات واستخراج النتائج.

ثانياً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتستطيع من خلاله وصف وتحليل بيانات الظاهرة موضوع الدراسة، وأيضاً العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها والآثار التي تحدثها والعمليات التي تتضمنها.

ثالثاً: مصادر الدراسة:

1. لذلك استخدم الباحث لجمع المعلومات والبيانات:
2. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدراسات السابقة والمقالات والتقارير والدوريات، والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، بجانب المطالعة والبحث في مواقع الإنترنت العلمية والبحثية لمعالجة الإطار النظري للدراسة
3. المصادر الأولية: تلك البيانات والمعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال الاستبانة والتي صممت لهذا الغرض خصيصاً والتي من خلالها تم معالجة الجوانب العملية، والتحليلية لموضوع الدراسة.

رابعاً: مجتمع الدراسة:

تم تعريف مجتمع الدراسة على انه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على أهداف ومشكلة الدراسة وهنا يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

خامساً: عينة الدراسة:

عينة الدراسة المستخدمة والتي تناسب الدراسة وتمثلها هي العينة العشوائية البسيطة وتمثلت في (180) مفردة، تم الاستعانة ببرامج حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون.

سادساً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "دور تقييم الأداء في التطور الوظيفية لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وقد قمت بتوزيعها ورقي وكانت نسبة الاستجابة 100% وتم استرداد جميع الاستبانات

حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، الراتب الفعلي، نسبة الراتب)

القسم الثاني: وهو عبارة عن تقييم الأداء، ويتكون من 34 فقرة، موزع على 5 مجالات وهي:

المجال الأول: التحليل الوظيفي، ويتكون من 7 فقرات

المجال الثاني: المعايير المستخدمة، ويتكون من 9 فقرات

المجال الثالث: أساليب التقييم، ويتكون من 7 فقرات

المجال الرابع: التغذية الراجعة، ويتكون من 5 فقرات

المجال الخامس: نظام التظلم، ويتكون من 6 فقرات

القسم الثالث: وهو عبارة عن التطور الوظيفي ويتكون من 14 فقرة

لقد تم استخدام مقياس ليكرت المكون درجات تراوح بين 1 – 5 لقياس الاستجابات للمبحوثين على فقرات الاستبانة، فكلما اقتربت الدرجة من الرقم 1 دل على عدم الموافقة الشديدة بينما كلما اقتربت من الرقم 5 دل ذلك على الموافقة الشديدة على ما ورد في الفقرة، والجدول (5.2) يوضح ذلك:

جدول (1): درجات مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة

موافق	←	غير موافق بشدة	الاستجابة
5		1	الدرجة

سابعاً: خطوات بناء الاستبانة:

أعد الباحث أداة للتعرف على "دور تقييم الأداء في التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية"، واتبعت الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب الإداري الذي له صلة بموضوع الدراسة للاستفادة

منهم في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها

2. استعان الباحث بعدد من الأساتذة والمشرفين ذوي الاختصاص بمجال الدراسة لتحديد مجالات

وفقرات الاستبانة

3. قام بتحديد المجالات الرئيسة التي تتضمنها الاستبانة، وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل مجال من

المجالات الرئيسة، ثم صممت الاستبانة على صورتها الأولية، وتم مراجعتها وتنقيحها من قبل المشرف

ثامناً: صدق الاستبانة:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

ويقصد به مدي اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ولحساب الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه

الاتساق الداخلي لـ "تقييم الأداء"

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي – مجال " التحليل الوظيفي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوجد لدي المختبر تحليل وظيفي مكتوب يحدد متطلبات الوظيفة بوضوح	0.793	0.000
2	يتم مراجعة عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري	0.819	0.000
3	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المختبرات	0.859	0.000
4	يحتوي التحليل الوظيفي على الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعمل	0.876	0.000
5	يوضح التحليل الوظيفي اليات العمل المطلوبة	0.848	0.000
6	يحدد التحليل الوظيفي المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل	0.901	0.000
7	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء	0.848	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (2) معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل فقرة من فقرات

مجال "التحليل الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "المعايير المستخدمة"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تعتبر معايير تقييم الأداء المستخدمة واضحة ومفهومة للجميع	0.506	0.004
2	تضع المعايير جهة مهنية مختصة	0.544	0.002
3	تصلح المعايير الموضوعية لقياس أداء الموظف بشكل فعال	0.666	0.000
4	تتضمن المعايير الأداء الحالي للموظفين	0.767	0.000
5	تتغير المعايير حسب الظروف ومتطلبات العمل	0.677	0.000
6	تعد المعايير كمية وقابلة للقياس	0.804	0.000
7	تركز المعايير المستخدمة على الأداء الحالي	0.765	0.000
8	تتضمن المعايير المستخدمة متطلبات الأداء المستقبلي	0.686	0.000
9	تعتبر المعايير المستخدمة موضوعية ولا تؤدي الى تدخل العوامل الشخصية	0.751	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (3) معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل فقرة من فقرات

مجال "المعايير المستخدمة" والدرجة الكلية للمجال وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "أساليب التقييم"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يستخدم نموذج خاص بعملية التقييم لجمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين	0.519	0.003
2	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال التركيز على النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوب تحقيقها	0.730	0.000
3	يتم تحديد مستوى أداء الموظفين وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعة من المعايير معدة مسبقاً	0.7050	0.000
4	يشمل تقييم الأداء على أهم الأحداث التي يجب أن يقوم بها الموظف وأهم الأخطاء الواجب تجنبها	0.782	0.000
5	يستفاد من آراء المنتفعين من الخدمات المخبرية في تقييم أداء الموظفين	0.775	0.000
6	يتم إعداد تقارير دورية عن أداء الموظفين	0.746	0.000
7	يستفاد من صندوق الشكاوى الموجود في المستشفى في التقييم	0.775	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4) معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل فقرة من فقرات

مجال "أساليب التقييم" والدرجة الكلية للمجال، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (5) نتائج الاتساق الداخلي – مجال "التغذية الراجعة"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يعلم الموظفون بنتائج تقييم أدائهم الوظيفي	0.556	0.001
2	يتبع عملية تقييم الأداء دراسة نتائج التقييم	0.780	0.000
3	ينتج عن عملية تقييم الأداء إجراءات وقرارات	0.812	0.000
4	تساهم التغذية الراجعة المتبعة في المختبرات في تحفيز الموظفين	0.844	0.000
5	تساهم التغذية الراجعة بتوفير الفهم للموظف المعني عن نقاط القوة والضعف لديه	0.832	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (5) معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل فقرة من فقرات

مجال "التغذية الراجعة" والدرجة الكلية للمجال، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (6) نتائج الاتساق الداخلي – مجال "نظام التظلم"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم	0.797	0.000
2	يعطي نظام تقييم الأداء الوظيفي الحق في الاعتراض على نتائج التقييم	0.729	0.000
3	تعتبر مدة التظلم على تقييم الأداء مناسبة	0.765	0.000
4	ينظر لطلب التظلم بشكل جدي	0.800	0.000
5	تخصص لجنة مهنية مختصة لمتابعة عملية التظلم	0.800	0.000
6	يشعر الموظف بالخوف في حال اعترض على نتيجة تقييم أدائه	0.743	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (6) معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل فقرة من فقرات

مجال "نظام التظلم" والدرجة الكلية للمجال، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه الاتساق الداخلي لـ

"التطور الوظيفي"

جدول (7): نتائج الاتساق الداخلي – مجال "التطور الوظيفي"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تساعد نتائج تقييم الأداء على تحديد مسارات العمل التي يجب اتخاذها لتحسين أداء الموظفين	0.714	0.000
2	يتبع عملية تقييم الأداء حوافز للموظفين المتميزين	0.765	0.000
3	ينتج على عملية تقييم الأداء علاوات إضافية	0.777	0.007
4	ينتج على عملية تقييم الأداء ترقيات لبعض المبدعين	0.865	0.000
5	يترتب على تقييم الأداء عقوبات وجزاءات	0.578	0.001
6	يترتب على تقييم الأداء تغير في الهيكل التنظيمي لأخصائي المختبرات الطبية سواء بشكل أفقي أو رأسي	0.835	0.000
7	يترتب عن عملية تقييم الأداء منح دراسية وتدريبية داخلية أو خارجية لأخصائي المختبرات الطبية	0.819	0.000
8	تساهم عملية تقييم الأداء في منع الاحتراق الوظيفي وزيادة اندماج الموظفين	0.799	0.000
9	تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف الموظفين المميزين والمؤهلين لشغل وظائف أعلى	0.727	0.000
10	تساهم عملية تقييم الأداء في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين	0.733	0.000
11	تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل داخل مختبرات المستشفيات	0.725	0.000
12	يستفاد من عملية تقييم الأداء في زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين	0.789	0.000
13	يعتبر تقييم الأداء فرصة لتخطيط المسار	0.788	0.000

		الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية	
0.000	0.797	يزيد تقييم الأداء فرصة المشاركة الفعالة في تطوير استراتيجية إدارة المختبرات وبنوك الدم	14

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (7) معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل فقرة من فقرات

مجال "التطور الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

هو أحد أدوات القياس المستخدمة لقياس صدق الاستبانة لمعرفة مدى تحقق الأهداف التي

تريد الأداة الوصول إليها، وتبين أيضاً مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

جدول (8): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التحليل الوظيفي	0.792	0.000
المعايير المستخدمة	0.771	0.000
أساليب التقييم	0.871	0.000
التغذية الراجعة	0.829	0.000
نظام التظلم	0.751	0.000
تقييم الأداء	0.956	0.000
التطور الوظيفي	0.781	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية $0.05 \leq \alpha$ لذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه

ثالثاً: ثبات الاستبانة Reliability

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9)

جدول (9): معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحليل الوظيفي	7	0.934
المعايير المستخدمة	9	0.847
أساليب التقييم	7	0.844
التغذية الراجعة	5	0.822
نظام التظلم	6	0.787
تقييم الأداء	34	0.943
التطور الوظيفي	14	0.970
جميع المجالات معاً	48	0.966

أوضحت النتائج المبينة في جدول (9) بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تراوحت

بين (0.822، 0.970)، وبلغت جميع فقرات الاستبانة (0.966)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً

وبناء على ذلك تكون الاستبانة على الصورة النهائية قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكدت من الصدق

والثبات للاستبانة الخاصة بدراستها مما يجعلها على ثقة بسلامة وصحة الاستبانة وصلاحياتها لاختبار فرضيات

الدراسة وتحليل النتائج

تاسعا: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

لقد تم استخدام اختبار كولموجوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا ما

كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من لا ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10)

جدول (10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.187	0.133	التحليل الوظيفي
0.200	0.130	المعايير المستخدمة
0.200	0.101	أساليب التقييم
0.139	0.140	التغذية الراجعة
0.200	0.096	نظام التظلم
0.200	0.130	تقييم الأداء
0.200	0.120	التطور الوظيفي
0.200	0.081	جميع مجالات الاستبانة

تبين من النتائج الموضحة في جدول أعلاه (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05

وبذلك يعتبر توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال استخدام المعملية لاختبار فرضيات

الدراسة وتحليل بيانات واختبار الدراسة

عاشرا: الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها: Statistical tools used

لتحليل الاستبانة تم تفريغ البيانات عبر برنامج التحليل الإحصائي

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية Percentages والتكرارات Frequencies: استخدمت لوصف عينة الدراسة

2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة
4. اختبار كولموجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test من أجل اختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وقد استخدمته الباحثة لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين ولحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وأيضاً لدراسة العلاقة بين المجالات
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test): وقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة من خلال معرفة إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي ستة أم تزيد أو تقل عن ذلك
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression - Model)
8. اختبار T في حالة عينيتين (Independent Samples T-Test) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance - ANOVA) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات واختبار شفيه في حال أن الفرق بين كل متوسطين يساوي 1.29 أو أكبر حتى نقول إن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أولاً: تمهيد:

تناول هذا الفصل عرض لتحليل البيانات بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة الموجودة في استبانة الدراسة وتحليل هذه البيانات وهذه الإجابات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) المستخدم في الدراسات في الدراسات الاجتماعية، وعرض لأبرز نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية

وفي الجدول التالي عرض خصائص عينة الدراسة بناءً على البيانات الشخصية والتنظيمية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	82	45.6
أنثى	98	54.4
المجموع	180	100.0

يتضح (11) أن ما نسبته 45.6% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما 54.4% هم من الإناث وهذا

يعطي انطباع أن مهنة المختبرات الطبية يغلب عليها طابع الإناث

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
دبلوم	9	5.0
بكالوريوس	136	75.6
دراسات عليا	35	19.4
المجموع	180	100.0

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 5.0% من عينة الدراسة هم من الذين يحملون درجة الدبلوم، بينما 75.6% هم من الذين يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته 19.4% هم من الذين يحملون درجة الدراسات العليا ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوظائف المعلنة لشغل وظيفة أخصائي مختبرات طبية في وزارة الصحة تتطلب درجة البكالوريوس في أغلب الإعلانات وقليل من حملة شهادة الدبلوم وبالنسبة لحملة الدراسات العليا فمعظمهم تم الحصول عليها أثناء ممارسة الوظيفة الحكومية وهذا يعطي انطباع التخصصية والمهنية في العمل كون الكادر مؤهل علمياً

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية%
25 عام فأقل	38	21.1
من 26 إلى 35 عام	45	25.0
من 36 إلى 45 عام	54	30.0
أكثر من 45 عام	43	23.9
المجموع	180	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 21.1% من عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم أقل 25 عام، بينما ما نسبته 25.0% هم من الذين أعمارهم من 26 إلى 35 عام، بينما ما نسبته 30.0% هم من الذين أعمارهم من 36 إلى 45 عام، بينما ما نسبته 23.9% هم من الذين أعمارهم أكثر من 45 عام.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	60	33.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	11.1
10 سنة فأكثر	100	55.6
المجموع	180	100.0

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته 11.1% هم من الذين سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما ما نسبته 55.6% هم من الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث أن أكثر نسبة لمن تزيد سنوات الخبرة عن 10 سنوات.

توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

جدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية%
موظف	140	77.8
رئيس شعبة	15	8.3
رئيس قسم	22	12.2
مدير	3	1.7
المجموع	180	100.0

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 77.4% من عينة الدراسة هم من الموظفين، بينما 8.3% هم من رؤساء الشعب، بينما ما نسبته 12.2% هم من رؤساء الأقسام، بينما ما نسبته 1.7% هم من الذين المدرء ويعزو الباحث أن الغالبية للموظفين في الدرجة الوظيفية (موظف) في المستشفيات لأن الدرجات قليلة فمسمي مدير فقط

للمستشفيات الكبرى أما الصغرى فأعلى درجة رئيس قسم وهو القائم بأعمال المدير إضافة إلى بعض المستشفيات الكبرى أيضاً يتراأس مختبراتها رؤساء أقسام قائمين بأعمال مدير المختبر بعد تقاعد مدراءها وأيضاً يعطي مسمي رئيس شعبة لخمسة في المستشفيات الكبرى وثلاثة للصغرى كحد أقصى فتبقي الشريحة الكبرى من العاملين كموظفين بدون مسميات إشرافية وهذا كله يأتي انسجاماً مع الهيكل التنظيمي فالمدراء أقل عدد من الموظفين

ثالثاً: المحك المعتمد في الدراسة:

حتى نتمكن من تفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، فقد اعتمد الباحث على الترتيب للمتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، لذا فقد تم تحديد درجة الموافقة حسب المحك المعتمد لهذه الدراسة، ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
أقل من 1.8	أقل من 36.0%	منخفضة جداً
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36.0% - 52.0%	منخفضة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52.0% - 68.0%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68.0% - 84.0%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84.0% - 100.0%	كبيرة جداً

رابعاً: تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات "تقييم الأداء"

- تحليل فقرات مجال "التحليل الوظيفي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة

الموافقة، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (17)

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال "التحليل الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدي المختبر تحليل وظيفي مكتوب يحدد متطلبات الوظيفة بوضوح	3.68	1.048	73.60	5	كبيرة	8.820	0.000
2	يتم مراجعة عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري	3.64	1.050	72.80	6	كبيرة	8.160	0.000
3	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المختبر	3.62	1.019	72.40	7	كبيرة	8.261	0.000
4	يحتوي	3.85	0.954	77.00	1	كبيرة	11.952	0.000

							التحليل الوظيفي على الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعمل	
0.000	10.739	كبيرة	2	75.40	0.957	3.77	يوضح التحليل الوظيفي اليات العمل المطلوبة	5
0.000	10.457	كبيرة	4	75.00	0.962	3.75	يحدد التحليل الوظيفي المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل	6
0.000	10.304	كبيرة	3	75.20	0.983	3.76	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء	7

0.000	11.735			74.60	0.829	3.73	جميع فقرات المجال معاً
-------	--------	--	--	-------	-------	------	---------------------------

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يحتوي التحليل الوظيفي على الواجبات والمسؤوليات اللازمة" يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.00%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويفسر الباحث ذلك إلى أن التحليل الوظيفي وإن كان تنقصه الوظائف الأخرى المذكورة، إلا أن أهم ما يميزه احتوائه على الواجبات، والمسؤوليات اللازمة لكل موظف جديد، مكتوبة في الوصف الوظيفي حتى يتسنى للموظف ممارسة عمله

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في المختبرات" يساوي 3.60 أي أن الوزن النسبي 72.40%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، ويبرر الباحث ذلك إلى أن الوظائف في المختبرات متعددة بتعدد أقسامها وبالتالي لا يوجد لدى الجميع ما يشمل جميع الوظائف وخاصة في المستشفيات التي لا تحتوي على جميع الأقسام أو من يفرز في قسم معين ثم يطلب منه تغطية قسم آخر بسبب العجز في الكوادر أو ضغط العمل بها

- بشكل عاك نستطيع القول إن المتوسط الحسابي لمجال "التحليل الوظيفي" يساوي 3.73 أي أن الوزن النسبي 74.60%، وهذا يبين أنت هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود التحليل الوظيفي للموظفين على الصفحة الإلكترونية الخاصة بكل موظف يمكنه الاطلاع عليها

- تحليل فقرات مجال "المعايير المستخدمة"

استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t للتعرف على

درجة الموافقة، وكانت النتائج كما هو موضح ف جدول (5.11)

جدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال "المعايير المستخدمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تعتبر معايير تقييم الأداء المستخدمة واضحة ومفهومة للجميع	3.72	0.951	74.40	3	كبيرة	10.182	0.000
2	تضع المعايير جهة مهنية مختصة	3.78	0.873	75.60	1	كبيرة	12.003	0.000
3	تصلح المعايير الموضوعة لقياس أداء الموظف بشكل فعال	3.59	0.995	71.80	6	كبيرة	8.011	0.000
4	تتضمن المعايير الأداء الحالي للموظفين	3.72	0.903	74.40	2	كبيرة	1.0725	0.000
5	تتغير المعايير حسب	3.51	0.942	70.20	7	كبيرة	7.276	0.000

							الظروف ومتطلبات العمل	
0.000	10.119	كبيرة	5	73.00	0.861	3.65	تعد المعايير كمية وقابلة للقياس	6
0.000	11.541	كبيرة	4	73.60	0.794	3.68	تركز المعايير المستخدمة على الأداء الحالي	7
0.000	4.414	متوسطة	9	65.80	0.895	3.29	تتضمن المعايير المستخدمة متطلبات الأداء المستقبلي	8
0.000	5.022	متوسطة	8	67.40	1.009	3.37	تعتبر المعايير المستخدمة موضوعية ولا تؤدي غلي تدخل العوامل الشخصية	9
0.000	11.741	كبيرة		71.80	0.677	3.59	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تضع المعايير جهة مهنية مختصة" يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.60%، وهذا يوضح أن الموافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويفسر الباحث ذلك إلى قناعة غالبية المبحوثين أن المعايير يتم وضعها من قبل جهات مهنية مختصة كما هو معلن على صفحة

الديوان فيما يخص التقييم

– المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تتضمن المعايير المستخدمة متطلبات الأداء المستقبلي" يساوي 3.29 أي أن الوزن النسبي 65.80%، وهذا يعني الموافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، فقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يدركون أن المعايير الموجودة في نموذج التقييم تركز على الأداء الحالي أكثر من متطلبات الأداء المستقبلي

– بشكل عام يمكننا القول إن المتوسط الحسابي لمجال "المعايير المستخدمة" يساوي 3.59 أي أن الوزن النسبي 71.80%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتبرر الباحثة ذلك إلى أن المعايير المستخدمة معايير كمية أكثر من كونها كيفية، وبالتالي تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الإحصائيين سواء المقيمين أو من تم تقييمهم، وأكثر بعداً للأهواء الشخصية

– تحليل فقرات مجال "أساليب التقييم"

لقد استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة

الموافقة، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (19)

جدول (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال "أساليب التقييم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يستخدم نموذج خاص بعملية التقييم لجمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين	3.78	0.962	75.60	1	كبيرة	10.991	0.000
2	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال التركيز على النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوبة تحقيقها	3.61	1.015	72.40	4	كبيرة	8.148	0.000
3	يتم تحديد مستوى أداء الموظفين وسلوكهم	3.73	0.888	74.60	3	كبيرة	11.025	0.000

							ومهاراتهم حسب مجموعة من المعايير معدة مسبقا	
0.000	11.356	كبيرة	2	75.20	0.889	3.76	يشمل تقييم الأداء على أهم الأحداث التي يجب أن يقوم بها الموظف وأهم الأخطاء الواجب تجنبها	4
0.000	4.521	متوسطة	5	67.20	1.071	3.36	يستفاد من آراء المنتفعين من الخدمات المخبرية في تقييم أداء الموظفين	5
0.000	3.979	متوسطة	6	66.40	1.086	3.32	يتم إعداد تقارير دورية عن أداء الموظفين	6

يستفاد من صندوق الشكاوى الموجود في المستشفى في التقييم	7	2.75	1.035	55.00	7	متوسطة	3.241	0.000
جميع فقرات المجال معاً		3.47	0.745		69.40	كبيرة	8.583	0.000

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يستخدم نموذج خاص بعملية التقييم لجمع البيانات المتعلقة بأداء الموظفين" يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.60%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، وتبرر الباحثة ذلك إلى وجود نموذج متوفر بين أيدي العاملين وهو الأسلوب الأثر استخداماً في تقييم الأداء فهو موجود من خلال الديوان عبر الدخول الموحد.

– المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يستفاد من صندوق الشكاوى الموجود في المستشفى في التقييم" يساوي 2.75 أي أن الوزن النسبي 55.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الشكاوى المتعلقة بالخدمات المخبرية لعدم الاحتكاك المباشر بالأخصائيين مع المرضى وأهلهم، لأن العينات المخبرية يتم أخذها في الأقسام وإرسالها مع مراسلين للمختبر، لذلك لا يوجد داعي بدرجة كبيرة للعودة إلى صندوق الشكاوى في تقييم أداء أخصائي المختبرات الطبية.

– لذلك فإننا بشكل عام نستطيع القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "أساليب التقييم" يساوي 3.47 أي أن الوزن النسبي 69.40%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا

المجال، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن استخدام دفتر التقارير اليومية، وأيضا ملف النتائج الحرجة/ جعل

من أساليب التقييم أن تكون أكثر واقعية لقياس الأداء

– تحليل فقرات مجال "التغذية الراجعة"

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة

الموافقة، والنتائج كما هو موضح في جدول (20)

جدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال "التغذية الراجعة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يعلم الموظفون بنتائج تقييم أداؤهم الوظيفي	3.78	0.993	75.60	1	كبيرة	10.582	0.000
2	يتبع عملية تقييم الأداء دراسة نتائج التقييم	3.47	0.971	69.40	2	كبيرة	6.523	0.000
3	ينتج عن عملية تقييم الأداء إجراءات	3.26	0.959	65.20	4	متوسطة	3.652	0.000

							وقرارات	
0.047	2.003	متوسطة	5	63.20	1.116	3.16	تساهم التغذية الراجعة المتبعة في المختبرات في تحفيز الموظفين	4
0.000	4.980	كبيرة	3	68.20	1.107	3.41	تساهم التغذية الراجعة بتوفير الفهم للموظف المعني عن نقاط القوة والضعف لديه	5
0.000	6.916	كبيرة		68.40	0.812	3.42	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يعلم الموظفون بنتائج تقييم أدائهم الوظيفي" يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.60%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويفسر الباحث ذلك

إلى توفر نتائج التقييم عبر موقع ديوان الموظفين العام من خلال الدخول الموحد بشكل دوري سنوي محدد حيث يعطي انطباع جيد وشفافية وتمكن الموظف من تقديم طلبات التظلم.

– المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تساهم التغذية الراجعة المتبعة في المختبرات في تحفيز الموظفين" يساوي 3.16 أي أن الوزن النسبي 63.20% وهذا يعني أن الموافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد كبير من الموظفين لا يجدون تغيرات ملموسة على واقعهم الوظيفي يؤدي إلى تحفيزهم بعد ظهور نتائج التقييم من حيث العلاوات، والترقيات، والحوافز المادية والمعنوية، أو حتى الجزاءات بشكل سنوي يتماشى مع فترة التقييم السنوي.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التغذية الراجعة" يساوي 3.42 أي أن الوزن النسبي 68.40%، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويبرر الباحث ذلك إلى أن غالبية الموظفين يعلمون بوقت التقييم السنوي، ونتيجة التقييم والمقيمين من خلال رسائل ترسل لهم عبر الدخول الموحد

– تحليل فقرات مجال "نظام التظلم"

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t للتعرف على

درجة الموافقة، والنتائج كما هو موضح في جدول (21)

جدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال "نظام التظلم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	يتبع التغذية الراجعة إجراء خاص بالتظلم	3.40	1.096	68.00	3	متوسطة	4.894	0.000
2	يعطي نظام تقييم الأداء الوظيفي الحق في الاعتراض على نتائج التقييم	3.53	1.010	70.60	1	كبيرة	7.081	0.000
3	تعتبر مدة التظلم على تقييم الأداء مناسبة	3.42	0.974	68.40	2	كبيرة	5.814	0.000
4	ينظر لطلب التظلم بشكل جدي	3.13	1.039	62.60	6	متوسطة	1.792	0.075
5	تخصص	3.23	1.059	64.60	5	متوسطة	3.027	0.003

							لجنة مهنية مختصة لمتابعة عملية التظلم	
0.000	3.812	متوسطة	4	66.20	1.094	3.31	يشعر الموظف بالخوف في حال اعتراض على نتيجة تقييم أدائه	6
0.000	5.947	متوسطة		66.80	0.768	3.34	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (21) يمكن استنتاج ما يأتي:

– المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يعطي نظام تقييم الأداء الوظيفي الحق في الاعتراض على نتائج التقييم" يساوي 3.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 70.60%، وهذا يبين أن الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديم الاعتراض على التقييم متاح عبر صفحة الموظف على ديوان الموظفين

– المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "ينظر لطلب التظلم بشكل جدي" يساوي 3.13 أي أن الوزن النسبي 62.60%، وهذا يعني أن الموافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بالرغم من إتاحة الفرصة للاعتراض، إلا أنه هناك تأخر في اتخاذ إجراءات لتصحيح الخطأ في حال حدوثه في عملية

التقييم.

– فبشكل عام نستطيع القول إن المتوسط الحسابي لمجال " نظام التظلم" يساوي 3.34 أي أن الوزن النسبي 66.80%، وهذا يبين أن الموافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى تأثير السمات الشخصية للقائمين على عملية التقييم حال قدم أي من الموظفين اعتراضه على تقييمه

– تحليل جميع فقرات تقييم الأداء

لقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (22)

جدول (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات

"تقييم الأداء"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
التحليل الوظيفي	3.72	0.829	74.40	1	كبيرة	11.735	0.000
المعايير المستخدمة	3.59	0.677	71.80	2	كبيرة	11.741	0.000
أساليب التقييم المستخدمة	3.47	0.745	69.40	3	كبيرة	8.583	0.000
التغذية الراجعة	3.42	0.812	68.40	4	كبيرة	6.916	0.000
نظام	3.34	0.768	66.80	5	كبيرة	5.947	0.000

التظلم							
جميع فقرات "تقييم الأداء"	3.54	0.648	70.80		كبيرة	11.201	0.000

من جدول (22) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تقييم الأداء يساوي 3.54 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 70.80%، وهذا يبين أن الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات تقييم الأداء بشكل عام.

ثانياً: تحليل فقرات مجال "التطور الوظيفي"

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، والنتائج في جدول (23)

جدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال "التطور الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تساعد نتائج تقييم الأداء على تحديد مسارات العمل التي يجب اتخاذها لتحسين أداء الموظفين	3.72	0.891	74.40	2	كبيرة	10.875	0.000

0.951	0.061	كبيرة	1	79.80	1.216	3.99	يتبع عملية تقييم الأداء حوافز الموظفين المتميزين	2
0.001	3.427	متوسطة	14	53.80	1.196	2.69	ينتج على عملية تقييم الأداء علاوات إضافية	3
0.007	2.708	متوسطة	13	55.20	1.183	2.76	ينتج على عملية تقييم الأداء ترقيات لبعض المبدعين	4
0.066	1.853	متوسطة	9	62.60	0.965	3.13	يترتب على تقييم الأداء عقوبات وجزاءات	5
0.999	0.001	متوسطة	11	60.00	1.030	3.00	يترتب على تقييم الأداء تغيير في الهيكل التنظيمي لأخصائي المختبرات الطبية سواء بشكل أفقي أو رأسي	6
0.214	1.246	متوسطة	12	57.60	1.256	2.88	يترتب عن عملية تقييم الأداء منح	7

							دراسية وتدريبية داخلية أو خارجية لأخصائي المختبرات الطبية	
0.226	1.215	متوسطة	10	62.00	1.104	3.10	تساهم عملية تقييم الأداء في منع الاحتراق الوظيفي وزيادة اندماج الموظفين	8
0.000	3.567	متوسطة	7	65.40	1.023	3.27	تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف الموظفين المميزين والمؤهلين لشغل وظائف أعلى	9
0.000	5.814	كبيرة	3	68.40	0.974	3.42	تساهم عملية تقييم الأداء في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين	10
0.000	4.610	متوسطة	5	67.20	1.067	3.36	تساعد عملية تقييم الأداء في	11

							تحسين ظروف العمل داخل مختبرات المستشفيات	
0.000	5.028	متوسطة	4	67.60	1.037	3.38	يستفاد من عملية تقييم الأداء في زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين	12
0.001	3.409	متوسطة	8	65.20	1.049	3.26	يعتبر تقييم الأداء فرصة لتخطيط المسار الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية	13
0.000	3.765	متوسطة	6	66.00	1.088	3.30	يزيد تقييم الأداء فرصة المشاركة الفعالة في تطوير استراتيجية إدارة المختبرات وبنوك الدم	14
0.009	2.631	متوسطة		63.60	0.922	3.18	جميع فقرات المجال معاً	15

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتبع عملية تقييم الأداء حوافز للموظفين المتميزين" يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "ينتج على عملية تقييم الأداء علاوات إضافية" يساوي 2.69 أي أن الوزن النسبي 53.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التطور الوظيفي" يساوي 3.18 أي أن الوزن النسبي 63.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقييم الأداء

والتطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية

لقد استخدم اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (24): يوضح معامل الارتباط بين تقييم الأداء والتطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحليل الوظيفي والتطور الوظيفي	0.469	0.000
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعايير المستخدمة والتطور الوظيفي	0.594	0.000

0.000	0.630	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب تقييم الأداء والتطور الوظيفي
0.000	0.674	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة والتطور الوظيفي
0.000	0.565	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التظلم والتطور الوظيفي
0.000	0.586	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء والتطور الوظيفي

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط يساوي (0.586)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي

أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تقييم الأداء والتطور الوظيفي وهي علاقة إيجابية (لأنها تزيد عن 0.50)

ومن خلال النتائج أعلاه يتضح أن أهم العوامل التابعة للمتغير المستقل "تقييم الأداء" ولها علاقة بالمتغير

التابع "التطور الوظيفي" هي (التغذية الراجعة 67% - أساليب التقييم 63% - المعايير المستخدمة 59%)

وبذلك تتوصل الباحثة إلى إثبات الفرضية بوجود علاقة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء

والتطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية، باستثناء متغير التحليل الوظيفي

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء

على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (25): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.540	0.614	0.174	المقدار الثابت
0.701	0.385	0.031	التحليل الوظيفي
0.246	1.165	0.143	المعايير المستخدمة
0.021	2.328	0.272	أساليب التقييم
0.000	4.167	0.414	التغذية الراجعة
0.045	2.021	0.178	نظام التظلم
معامل التحديد المعدل = 0.518		معامل الارتباط = 0.719	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 37.338	

من النتائج الموضحة في جدول (25) يمكن استنتاج ما يلي:

– معامل الارتباط = (0.719)، ومعامل التحديد المعدل = (0.518) وهذا يعني أن (51.8%) من التغير في

التطور الوظيفي لأخصائيي المختبرات الطبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية لتقييم الأداء

– قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (37.338)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتطور الوظيفي لأخصائيي المختبرات الطبية

– تبين أن المتغيرات المؤثرة في التطور الوظيفي لأخصائيي المختبرات الطبية هي بالترتيب حسب درجة التأثير:

1. التغذية الراجعة حيث قيمتها الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير

على تأثيرها على التطور الوظيفي

2. أساليب التقييم حيث قيمتها الاحتمالية تساوي (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير

على تأثيرها على التطور الوظيفي

3. نظام التظلم حيث قيمتها الاحتمالية تساوي (0.045) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير على

تأثيرها على التطور الوظيفي.

4. ومن خلال النتائج أعلاه يتضح أن أهم العوامل التابعة للمتغير المستقل "تقييم الأداء" ولها تأثير على

المتغير التابع "التطور الوظيفي" هي (التغذية الراجعة – أساليب التقييم – نظام التظلم)

وبذلك فإن الباحث تتوصل الي إثبات الفرضية لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

$\alpha \leq$ لتقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية باستثناء متغيري (التحليل الوظيفي والمعايير

المستخدمة)، وحسب مناهج البحث العلمي فإن لكل أثر علاقة، ولكن ليس لكل علاقة أثر فإنه من خلال الدراسة

تبين أن المعايير المستخدمة في تقييم الأداء ذات علاقة بالتطور، إلا أنها ليست ذو تأثير عليه

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى أهمية دور تقييم الأداء على التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ودور كل متغير من المتغيرات المستقلة لتقييم الأداء، والمتغيرات الشخصية على المتغير التابع وهو التطور الوظيفي، وذلك من خلال التحليلي العلمي لدراسة المتغيرات/ وإثبات الفرضيات التي وضعت للدراسة وكانت أهم النتائج:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من 0.05 بين تقييم الأداء

والتطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية، باستثناء متغير التحليل الوظيفي.

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من 0.05 لتقييم أداء على التطور

الوظيفي تبعاً للمتغيرات المؤثرة في التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية بالترتيب حسب درجة

التأثير: (التغذية الراجعة – أساليب التقييم – نظام التظلم)، باستثناء التحليل الوظيفي والمعايير

المستخدمة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 بين متوسطات لتقدير

استجابات أفراد عينة الدراسة حول " التطور الوظيفي لأخصائي المختبرات الطبية" تبعاً لبيانات

الشخصية، حيث لا توجد فروق تعزي إلى الجنس، ولكن توجد فروق تعزي للمؤهل العلمي لصالح

الدراسات العليا، ولفئة العمرية، وكانت لصالح الذين أعمارهم 25 سنة فأقل، ومتغير سنوات الخبرة

هم أقل من خمس سنوات، ولفئة الموظفين في الدرجة الوظيفية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

تبعاً لنسبة الراتب.

ثانياً: التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة، تم التوصل إلى أهم التوصيات:

- اعتبار تقييم الأداء الأرضية التي تبني عليها جميع القرارات الإدارية، والمالية المتعلقة الموظفين.
- إعداد ورشة عمل في كل مستشفى لجميع طواقم المختبر بشكل سنوي، حتى يتسنى لجميع الموظفين فيه الجدد والقدامى أو من تم نقله من مستشفى لآخر للتعريف بدور تقييم الأداء، وأهميته في تطويرهم الوظيفي.
- إعداد دورات تدريبية خاصة بالمقيمين، لتحسين مهنية نظام التقييم، والاستعانة بالتقارير الدورية في تقييم الأداء السنوي.
- الاستفادة القصوى من نتائج تقييم الأداء، وخاصة فيما يتعلق بالمميزين، والمبدعين في عملهم للحفاظ عليهم، ومنع الاحتراق الوظيفي، وتجنب روتينية النظام، واقتراح بالإعلان عن أعلى نتائج التقييمات للجميع لبث روح المنافسة الخلاقة.
- مناقشة تقييم الأداء بشكل مدروس، ومخطط له لأصحاب التقييمات المتدنية، تحسباً لردة فعل سلبية وعنيفة ومتابعة التحسن خلال العام قبل حلول نتيجة التقييم السنوي.
- الاستفادة من متلقي الخدمات الطبية المخبرية من الأطباء، والمرضى، لقياس مدي التحسن في الأداء لمقدمي الخدمة من أخصائي المختبرات الطبية
- الحرص على وجود تحليل وظيفي مكتوب في جميع أقسام المختبرات الطبية في مستشفيات وزارة الصحة، مع المتابعة الدورية له من حيث التعديل لأي ظروف استثنائية طارئة تخدم العمل الصحي.

Abstract

The study aimed to understand the role of performance evaluation with its various dimensions (job analysis, used standards, evaluation methods, feedback, and appeals system) in the professional development of medical laboratory specialists in the hospitals of the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of all employees in the medical laboratories of government hospitals affiliated with the Ministry of Health in Saudi Arabia. The study sample included 180 medical laboratory specialists, and the response rate was 100%. The researcher used a questionnaire as a tool for the study and employed a descriptive-analytical approach to achieve the study objectives. The SPSS program was utilized to analyze the study data.

The study results revealed a relationship between performance evaluation and the professional development of medical laboratory specialists, with the exception of the job analysis variable. There is an impact of performance evaluation on professional development based on the influencing variables in the professional development of medical laboratory specialists, excluding the job analysis and the standards used variables. Differences were found in the mean scores of performance evaluation responses for medical laboratory specialists based on personal data (age, educational qualification, years of experience, job grade).

The study recommended several actions, including the participation of laboratory management and blood banks in developing an evaluation model that meets professional requirements. It emphasized considering performance evaluation as the foundation for all administrative and financial decisions related to employees and activating the performance evaluation system by diversifying the evaluation process, whether in standards or methods used.

Keywords: Performance Evaluation, Professional Development, Medical Laboratories, Ministry of Health Hospitals.

المراجع

المراجع العربية

- أبو سردانة، عماد (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو شندي، سعد عامر. (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- إمام، محمد. (2019). تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات الغسل و النسيج المصرية و شركات الغزل و النسيج الأجنبية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مج 10، ع 1، 530-507
- بن عودة. قصبرويوب، مختار. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORISM) للصناعات الميكانيكية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية، م 11
- بوجمعة، أحمد والنذير، بدرى. (2017). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي، جامعة قصدى مرباح - ورقلة.
- بوعلالة، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 7، ع 3، 547-531
- التويجري، أنس إبراهيم وتراورى، إيسوف (2018م). ممارسة التطوير المهني بالمدارس العربية في بوركينا فاسو. مجلة العلوم النفسية والتربوية. 7 (1)، 252 - 275
- خليفة، وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن، خالد محمد لبيب. (2019). تقييم الأداء و أثره على تطوير

- المؤسسات الرياضية : دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين في أستاذ الجوهرة بمدينة جدة، كلية الأعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، م13، ع2.
- رزيق، عادل وشامخ، سامية. (2017). دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل مرحوش. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن دار جدارا للكتاب العالمي
- الشمري، عزال بن مطر. (2014) العوامل المؤثرة نظام تقييم أداء العاملين مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، 197، 38، 215.
- الطراونة عمر. (2011). المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة عمان: دار البداية.
- طوطح، ليانا. (2016م). التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة من وجهة نظرهم واقعها ومعوقاتهما وآليات ترقيتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.
- عبد الوهاب، لوجاني و بن عزوز، قارة و جيلاني، العقاب. (2017). دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
- العنزي، أحمد رشود وتمام، عمر أحمد ولسيد، صبرى شحاتة. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ع2، 349-355
- القرني، عيدة، والقحطاني، محمد (2021م). معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات..618 - 562(190) 40. مجلة التربية - جامعة القاهرة
- محمود، عبير سيد، وحسن، عبد الرحمن رجب. (2018). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد

البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع12، 299 -

311.

- مسلم محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات الجزائر: دار طليطلة.
- المغيري، قاتل ظيف الله. (2020م). "تقييم أداء الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة، المجلة العربية للنشر العلمي 1(16).
- نزار، زكريا (2020م). الجامعة تبحث تحديات التطوير المهني المستمر خلال كورونا، مجلة الراية.

- Ahmed, P., Lashari, A. R., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 6(1), 17-28.
- Aba Al-khail, M. S. A. (2019). The reality of professional development for teachers in the light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, the first conference of the Saudi Scientific Society for Teachers (JOD) "Teacher: Development Requirements and Future Ambition". 3, held at King Khalid University, the period: 186-205.
- Allan. O.; Dabbous, M.; Tim, H. (2012). The role of public secondary school principals in the professional development of teachers in the northern West Bank. *Journal of Educational Sciences*. 39(1), 1-16.
- Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845-870.
- Thompson, T. P., Madlabana, C. Z., Mashamba- & Petersen, I. (2020). Performance management methods and practices among nurses in primary health care settings: a systematic scoping review protocol. *Systematic reviews*, 9, 1-9.
- Hensach, Kusi. (2019). Relationship between Performance Appraisal & Employee performance at university of Education, Winneba Libraire"

Mid-Ocean University
College of Management
Department of General Administration

**The Effectiveness of Performance Appraisals on the
Career Development of Medical Laboratory
Technologists in Ministry of Health Hospitals**

:Preparation

Abdulrahman Abbas Maafa

222000807

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023