

أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي

من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- دراسة حالة وزارة العدل في الأردن -

علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله

قسم الجودة والتطوير المؤسسي || وزارة العدل || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير مالية المتمثلة في التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي في وزارة العدل. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (506)، تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستعيد منها (442) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي بأبعادها الثلاث (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل؛ ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الإشراف، وضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الوظيفي، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي، وزارة العدل.

1- المقدمة:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف الرئيسية والهامة لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية وسواء كانت إنتاجية أو خدمية، والتي تعد ضرورية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فلها الدور الهام في تطوير الإجراءات وتحسين الأداء، وطريقة فعالة لحل الكثير من المشاكل التي تواجهها المنظمات في شتى المجالات، كونها تستهدف الموارد البشرية باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة المختلفة التي ترتكز على الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل، مما قد يسهم في خلق مناخ بيئي يثير الحماس ويساعد على الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في تقييم وتحديد مستوى الأداء المؤسسي، كونها تساعد الإدارات في المنظمة إلى تحليل وتقييم أدائها على أساس أهدافها الاستراتيجية وكذلك رؤيتها الاستراتيجية، وتساهم أيضا في ابتكار توجهات جديدة تطور الأداء العام للمنظمة. وتهدف بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام إلى تعزيز أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية، وزيادة رضا متلقي الخدمة وسد الفجوة بين البرامج التنفيذية والتطلعات الاستراتيجية.

وقد جاءت أحكام نظام الخدمة المدنية الأردني الحالي رقم 82 لسنة 2013 وتعديلاته، لترتبط الأداء الوظيفي بالأداء المؤسسي، فتأتي أهمية تقييم الأداء باعتبارها أداة قياس موضوعية للارتقاء بكفاءة وفاعلية الأداء الحكومي من خلال معايير ومعدلات لقياس الأداء الوظيفي. وتعتمد وزارة العدل بموجب هذا النظام على نتيجة التقييم في تسريع التقدم الوظيفي للموظفين المتميزين، ومنحهم الحوافز لرفع دافعيتهم من خلال تحديد دقيق لمعايير الأداء المتميز بحيث تكون ملموسة على مستوى التنظيم وقابلة للقياس.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في إغفال دور وإسهام تقييم الأداء الوظيفي المتبع في وزارة العدل في تحسين أداءها المؤسسي المتمثل في درجة التعلم والنمو وجودة العمليات الداخلية وإرضاء متلقي الخدمة، خاصة أن الوزارة تسعى جاهدةً للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتهما في الارتقاء بالأداء المؤسسي في بيئة تنافسية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى في الداخل ومع مثيلاتها في الخارج، الأمر الذي يستدعي التركيز على فاعلية تقييم الأداء بتحقيقه لأهدافه، لما له من أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن النجاح من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها وأداء العاملين فيها، خاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس علمية وموضوعية بعيدة عن التحيز، لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو دور فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية؟.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي اتجاهات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو فاعلية تقييم الأداء الوظيفي (على مستوى الفرد، على مستوى العمل)؟

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو أبعاد الأداء المؤسسي الغير مالية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في التعلم والنمو، الجمهور(متلقي الخدمة)، عمليات التشغيل الداخلي؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لفاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي بأبعاده (بعد التعلم والنمو، بعد الجمهور(متلقي الخدمة)، بعد عمليات التشغيل الداخلي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لفاعلية تقييم الأداء في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لفاعلية تقييم الأداء في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لفاعلية تقييم الأداء في جانب الجمهور (متلقي الخدمة) كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على دور فاعلية تقييم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- التعرف على اتجاهات الموظفين في وزارة العدل الأردنية على اختلاف فئاتهم الوظيفية تجاه تقييم الأداء المطبق عليهم، من حيث مدى إحساسهم بفاعلية هذا النظام.
- 3- التعرف على اتجاهات الموظفين في وزارة العدل الأردنية تجاه أبعاد الأداء المؤسسي الغير مالية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- 4- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في وزارة العدل الأردنية وفي ديوان الخدمة المدنية الأردني، للاهتمام بنظام تقييم الأداء بغية تحسين الأداء المؤسسي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية.
- 5- التعرف على اتجاهات العاملين نحو فاعلية تقييم الأداء تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوعاً إدارياً مهماً تسعى المنظمات من خلاله رفع كفاءة أداء عاملها وأداءها المؤسسي بشكل عام. وكذلك الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمراً ضرورياً لقياس الأداء المؤسسي من جانب غير مالي بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير مالية. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة للربط ودراسة الأثر بين فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، لندرة الدراسات في هذا المجال في وزارة العدل، ولحاجة وزارة العدل والحكومة الأردنية لمثل هذه الدراسات التي تقدم الاقتراحات والتوصيات لتنمية الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي على مستوى الوزارة والقطاع العام.

التعريفات الإجرائية:

أ- المتغير المستقل: فاعلية تقييم الأداء: عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي (المعشر والطراونه، 2012). ويقصد به أيضاً مدى قدرة هذا التقييم إلى مساعدة الرؤساء على تفهم مشكلات العاملين، وتحسين علاقتهم معهم، وتحسين علاقات العاملين فيما بينهم، والتعرف على أوجه الضعف والقوة لدى العاملين، ومساعدة الرؤساء على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين، وتحديد أولويات العمل وتحسين العملية الرقابية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والمساهمة في منح المكافآت والحوافز وفرص الترقية.

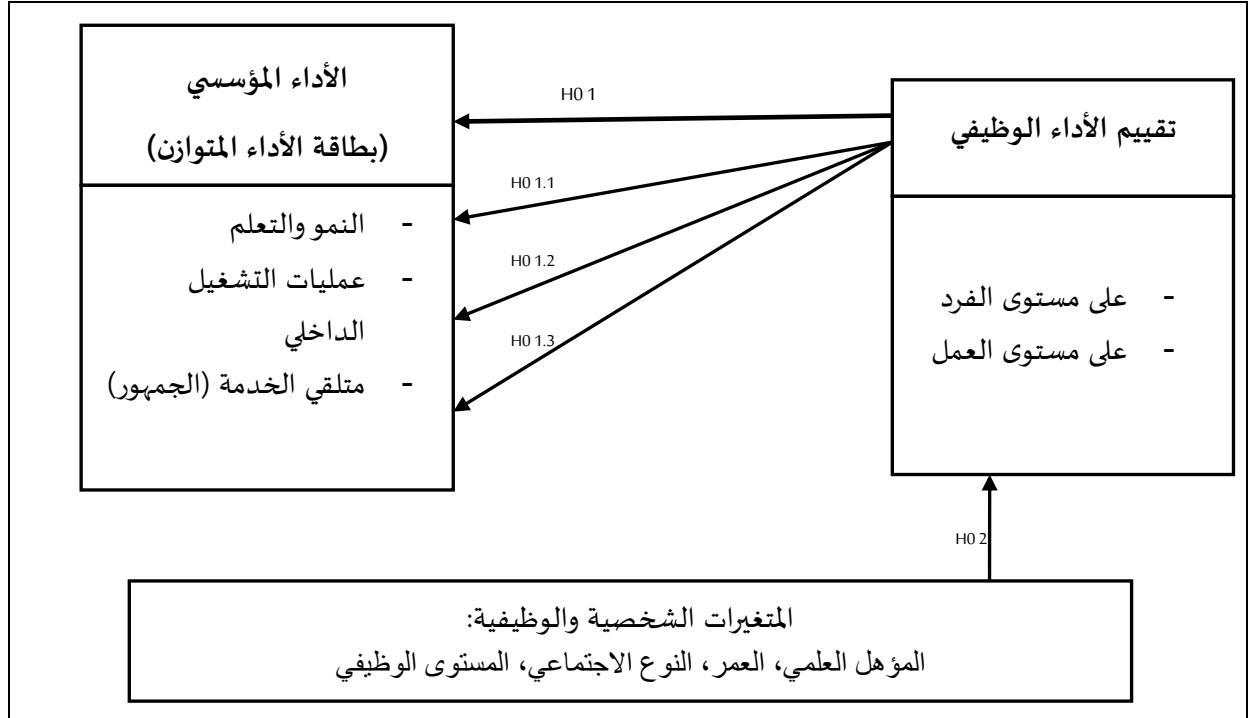
ب- المتغير التابع: الأداء المؤسسي: مجموعة من العوامل التي تحدد مستوى الأداء العام للمنظمات، ومن ضمن هذه الأبعاد التي يتم الاعتماد عليها من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الغير المالية الآتية:

1. النمو والتعلم: ويشير إلى اهتمام الوزارة بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل وتنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.
2. عمليات التشغيل الداخلي: ويشير إلى اهتمام الوزارة بتحقيق الأهداف بتميز، والاهتمام بمشاكل المراجعين، وإتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
3. الجمهور (متلقي الخدمة): ويشير إلى اهتمام الوزارة برأي متلقي الخدمة (الجمهور) كأولوية لأداء أعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية لتحقيق رضاهم.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة الذي يبين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة المستخدمة في

الدراسة:



شكل (1) أنموذج الدراسة

3- الإطار النظري

مفهوم وأهمية تقييم الأداء

هناك عدّة تعريفات لتقييم الأداء، ولكن أهمها هو تعريف (Carrol & Scheider, 1982) الذي وصف تقييم الأداء بأنها "عملية تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المنظمة"، وهذا التعريف يضم جميع العناصر الهامة التي تحتاجها عملية تقييم الأداء ليتم تأديتها بشكل جيد وفعال. وهذا ينسجم مع تعريف المدهون (2005: 152) الذي عرفها بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم

على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". في حين ركز (Schuler, 1995: 306) على الجانب السلوكي في عملية تقييم الأداء، حيث عرفها على أنها: " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع". من هذه المفاهيم يمكن القول أن عملية أو تقييم الأداء الوظيفي لها أهمية سواء كانت للفرد أو المنظمة أو المجتمع، وهذا يستمد من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة، والذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسئوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته، وأنه قد استطاع أن يستثمرها بطواعية لكي يحقق إنجازاً فردياً وجماعياً يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة (الكردي، 2010). فتقييم الأداء هو مهم للموظفين على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة. فقد تكون خصائص ومعايير التقييم مختلفة، ولكن أساسيات تقييم الأداء هي نفسها، لئتم استخدام تقييم الأداء بشكل أكثر فعالية كأدوات لإدارة أداء الموظفين (Anderson, 2002).

ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى العمل: الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة (عباس، 2003: 139). ويهدف تقييم الأداء أيضاً إلى تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية (سعاد، 2007).

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى المساعدة في إعداد سياسة جيدة للرقابة بناءً على التعرف الواعي لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وكذلك تحديد أولويات العمل ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور (جماز، 2010: 79). أما على المستوى فان زيادة شعور العاملين بالعدالة وبيان جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً (الهيبي، 2005: 201).

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه "ذلك النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس" (Fred, 2001: 308). حيث يركز هذا المفهوم على نظرية النظم والاعتماد على النتائج والتغذية الراجعة من أجل المراجعة والتحسين. في حين يذهب العدلوني (2002: 208) إلى تحديد العوامل التي تحدد الأداء المؤسسي فيعرفه بأنه: "مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال لإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي".

وقد يُعرف على أنه: "عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابياً على العمليات الداخلية ورضا زبائنها وملتقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين" (العدوان والخوالدة، 2008). كما يعرف بأنه: "تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى

السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلي أو مادي عملاً مشتركاً بين البشر والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة" (Ho, 2008).

ولذلك يعتبر تحسين الأداء المؤسسي انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز تلك الأهداف الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (أبو قاعود، 2005: 82).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تم استحداث بطاقة الأداء المتوازن في عام (1990) كأداة لقياس أداء المنظمات من قبل (Kaplan & Norton)، والتي تزود المدراء وتغذي القرارات من خلال مقدرتها على إيجاد مقاييس تساعد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها (Daving & Brown, 2004). فيعد هذا النظام منهجاً لقياس الأداء المؤسسي، حيث تقوم فكرته على دمج المؤشرات المالية مع المؤشرات الغير المالية (العملية)، بحيث تكون المحصلة تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة ومناسبة حول أداء المنظمة بما يرتبط مع الأهداف الاستراتيجية، حيث لم يعد المؤشر المالي وحده كافياً دون أن يرتبط بالمؤشر التشغيلي، وهذا يقودنا إلى قضايا تتعلق ببرامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (الطراونة، 2010).

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام استراتيجيتها" (Kaplan and Norton, 2005). وتُعرف أيضاً على أنها: كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الأعمال (Olive, et.al, 2000: 4).

نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. ويحقق هذا النموذج نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وكذلك العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة. فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية بل يتعد ذلك ليشتمل العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية (عادل، 2004: 64-72):

- 1- الأداء المالي: يؤكد هذا العنصر على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وقياس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة. ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.
- 2- العمليات الداخلية: ويشير هذا العنصر إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، ويوجد نوعين من العمليات في كل منظمته: العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المنظمة وهي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر على الأداء في

الأجل الطويل، والعمليات المساعدة التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.

3- **التعلم والنمو:** ويشير هذا العنصر إلى قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر، والتي تعتمد بصورة أساسية على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري لتلك المنظمة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، كما يتضمن هذا البعد إضافة إلى أنشطة التدريب القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار.

4- **متلقي الخدمة (الجمهور):** ويشير هذا العنصر إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد وإشباع حاجاته في تحديد مستوى الأداء العام للمنظمة، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد يقوم بتحفيز وتحريك البعد التشغيلي للعمليات الداخلية لكسب ود الجمهور، كما أنه يدفع ببعد النمو والتعلم ببعد النمو والتعلم إلى البحث عن أفضل السبل وأسرعها في تقديم الخدمات.

نظام تقييم الأداء في وزارة العدل:

أن نظام تقييم أداء الموظفين في وزارة العدل هو نظام سارٍ على جميع الوزارات والدوائر التي يخضع موظفيها إلى أنظمة ديوان الخدمة المدنية، ولذلك يشمل هذا النظام الموحد بكافة مواده وبنوده وزارة العدل. وهنا تهدف عملية تقييم الأداء في الدوائر والوزارات التي يشملها نظام الخدمة المدنية الأردني رقم 82 لسنة 2013 وتعديلاته إلى:

- أ- الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه، ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس.
- ب- تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيس المباشر والمرؤوس وإتاحة الفرصة له للاطلاع على مستوى أدائه الوظيفي والمسلكي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه ومجالات التحسين المطلوبة.
- ج- تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.
- د- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.

4- الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية:

هدفت دراسة (المعشر والطراونه، 2012) إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، أُجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755)، توصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، ووجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

هدفت دراسة (الرشيدي، 2009) إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، وشملت الدراسة (373) موظفاً يعملون

في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية متوسط، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وهدفت دراسة (العطوي، 2007) إلى التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي في الدافعية للعمل لدى العاملين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (690) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في الشؤون الصحية في منطقة تبوك نحو تقييم الأداء بشكل عام جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وأن مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفعاً، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو تقييم الأداء ومستوى الدافعية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).

هدفت دراسة (الحياصات، 2006) إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي، تمثل مجتمع الدراسة من (21) مؤسسة صحفية، تصدر أكثر من صحيفة وبلغ عددها (4) مؤسسة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه هناك علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأداءها المؤسسي.

ودراسة (أبو شيخه، 2005) هدفت إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وإلى معرفة العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، اعتمدت الدراسة على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية مكونة من (357) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج منها: إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة إلى عدم موضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى لخصائص الشخصية والوظيفية.

ودراسة (الحوامده، 2004) هدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (483) موظفاً. توصلت إلى: وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية: وعلاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

ب- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Iqbal et al., 2013) إلى دراسة علاقة تقييم الأداء وأداء الموظفين وتحليل الدافعية الذي يؤثر على هذه العلاقة في بنك ديرا غازي خان، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (150) موظفاً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، وأيضا تحليل الدافعية لها أثر إيجابي على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، وباستطاعة البنوك أن تستخدم نظام التقييم كنهج استراتيجي من خلال دمجها مع قطاع الأعمال والسياسات وممارسات الموارد البشرية، ويمكن أن تحسن أداء الموظفين.

وهدفت دراسة (Owoyemi et al., 2013) إلى دراسة العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في القطاع العام في نيجيريا، واعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها (220) موظف في القطاع العام في نيجيريا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة مهمة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، وأنه لكي تحقق المنظمة أهدافها التنظيمية، يجب إنشاء نظام جيد للمكافأة لتحقيق أداء عالي.

وهدفت دراسة (Karimi et al., 2011) إلى دراسة العلاقة بين نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي في إحدى المنظمات الدولية في بيشاور باستخدام عينة عددها (101) تم اختيارها باستخدام تقنية كرة الثلج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وهامة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي في هذه المنظمة.

أما دراسة (Kaplan and Norton, 2005) والتي كانت بعنوان مماثل لعنوان دراستهما الأولى خاصة ببطاقة الأداء المتوازن عام 1992، حيث كان عنوانها "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" وقد عاد الباحثان خلال هذه الدراسة بالتركيز على أهمية المقاييس بشكل عام في توجيه الأداء، على اعتبار أن المقاييس الفعالة هي المقاييس التي تتكامل مع العملية الإدارية، بل تعتبر جزءاً رئيسياً منها. حيث أشار الباحثان إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي المدراء نظرة شاملة عن منظماتهم من خلال تركيزها على الأداء المالي والأداء التشغيلي في نفس الوقت من خلال أبعادها الأربعة، على اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج منبثق من رؤية واستراتيجية الشركة.

ما يميز هذه الدراسة:

قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل في تحسين الأداء المؤسسي في حين أن العديد من الدراسات السابقة تناولت مفهوم تقييم الأداء كأحد متغيرات البعد المستقل وهو إدارة الموارد البشرية. وكذلك اعتمدت الدراسة على الأبعاد الغير مالية في دراسة الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن كون وزارة العدل هي منظمة خدمية وغير ربحية. إضافة إلى أنه لم نجد أية دراسة قد تناولت بشكل مباشر أثر فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية في تحسين الأداء المؤسسي، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت (الفاعلية) في دراسة نظام تقييم الأداء وهذا ما يجعلها ذات فائدة علمية أكثر.

5- منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة العدل الأردنية، حيث بلغ عددهم (7232) موظفاً وموظفةً موزعين على كافة مديريات ومحاكم وزارة العدل في جميع أنحاء المملكة، في ضوء إحصائيات أقسام إدارة الموارد البشرية في وزارة العدل الأردنية بتاريخ 2018/1/3.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (506) مفردة، أي بنسبة (7%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مفردات العينة، وأعيد منها (455) استبانة، وقد وجد أن ما مجموعه (442) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة تتكون من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للعوامل الشخصية التالية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي).
الجزء الثاني: ويتضمن (29) فقرة تقيس المتغير المستقل للدراسة بأبعاده (فاعلية تقييم الأداء) والتابع (الأداء المؤسسي).

القسم الأول: (16) فقرة لقياس فاعلية تقييم الأداء، على مستوى الفرد وعلى مستوى العمل.
القسم الثاني: (13) فقرة لقياس الأداء المؤسسي بأبعاده: النمو والتعلم وتقيسه الفقرات (17-20)، عمليات التشغيل الداخلي وتقيسه الفقرات (21-24)، بعد الجمهور (متلقي الخدمة) وتقيسه الفقرات (25-29).
وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وعلى النحو الآتي: (لا أوافق بشدة وتمثل درجة واحدة)، (لا أوافق وتمثل درجتان)، (متوسط وتمثل 3 درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (أوافق بشدة وتمثل 5 درجات).

6- خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (3) إلى أن (43,6) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وهي النسبة الأكبر من بين العينة المبحوثة، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (14,5%) من حملة درجة (ثانوية عامة فأقل) وهذا معناه أن بعض الوظائف في وزارة العدل لا تتطلب تأهل علمي عالي قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا. وان (33,3%) من حجم عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدبلوم التي توعد إليهم وظائف لا تتطلب تعليم عالي بل تعليم متوسط توكل إليهم مهام الكتابة ومدخلي البيانات والمؤرشفين والمحضرين. في حين أن (8,6%) من حجم العينة كانوا من حملة الدراسات العليا وهذا يعكس الوظائف القيادية أو الاستشارية التي تشغلها هذه الفئة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (26-30 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (32,8%)، تلاها الفئة العمرية (31-35 سنة) وقد بلغت (31%) من حجم عينة الدراسة. وقد جاءت الفئة العمرية (36 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (18,8%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (25 سنة فأقل) وقد شكلت ما نسبته (17,4%) من أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الناضج الذي يعود بالنفع على الوزارة، وهذه الفئة العمرية تتمثل بالالتزام والعقلانية وأكثر تقبلاً لعمليات النمو والتغيير.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	64	14,5
	دبلوم كلية مجتمع	147	33,3
	بكالوريوس	193	43,6
	دراسات عليا	38	8,6
العمر	25 سنة فأقل	77	17,4

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
	30-26 سنة	145	32,8
	35-31 سنة	137	31
	36 سنة فأكثر	83	18,8
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	159	36
	6-10 سنوات	132	29,8
	11-15 سنة	106	24
	16 سنة فأكثر	45	10,2
النوع الاجتماعي	ذكر	234	52,9
	أنثى	208	47,1
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	38	8,6
	مساعد مدير	7	1,6
	رئيس قسم	91	20,6
	موظف	308	69,2

وقد أوضحت النتائج أن (36%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (5 سنوات فأقل)، مقابل (29.9%) كانت مدة خبرتهم (6-10 سنوات)، وان (24%) كانت مدة خبرتهم (11-15 سنوات)، في حين أن (10.2%) كانت مدة خبرتهم الوظيفية (16 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد العينة كانوا من الموظفين ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة، ويدل ذلك على اهتمام الوزارة في الأونة الأخيرة على تعيين أعداد كبيرة في كوادرها وذلك لتضخم حجم العمل والتوسع في انتشار دوائرها في جميع أنحاء المملكة، وإيجاد مسميات وظيفية جديدة وخصوصا الإدارية منها.

وبين الجدول أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بفارق قليل حيث بلغت نسبة الذكور (52.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (47.1%) وهذا يعكس طبيعة الوظيفة التي يتم على بنائها التعيين فالوظائف الإدارية والمالية لا يتم التفريق بين الذكور والإناث، ولكن هناك وظائف يتم التعيين على أساس طبيعة النشاط وفترات الدوام المختلفة، فأعمال الحراسة والصيانة والمحضرين تتطلب أن يشغلها الذكور. كما دلت النتائج أن (8.6%) من فئة المديرين، وان ما نسبته (1.6) من فئة (مساعد مدير)، وشكلت ما نسبته (20.6%) كانوا من فئة رئيس قسم (رئيس قلم في بعض الدوائر)، في حين أن ما نسبته (69.2%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الموظفين. وهذا يعطي مؤشر أن هناك دوائر كثير يديرها شخص واحد فقط بدون وجود مساعد مدير وخصوصا في الدوائر الصغيرة التي يقل عدد الموظفين فيها عن (30) موظف، أما في الدوائر الكبيرة مثل محاكم البداية الكبيرة التي يزيد عدد موظفيها عن (250) موظف فلا بد من وجود مساعدين للمدير ورؤساء للأقسام، وتعكس نسبة رؤساء الأقسام من حجم العينة إلى تعدد النشاطات والمهام التي تقوم بها الدوائر حسب اختصاصها.

7- الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو فاعلية تقييم الأداء؟

يتضح من خلال الجدول (4) أن فاعلية تقييم الأداء قد جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وأيضاً كانت للمحور المتعلق بمستوى الفرد بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري بلغ (0.58) وأعلى منها على مستوى العمل والتي جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.34)، وانحراف معياري بلغ (0.60).

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل نحو فاعلية تقييم الأداء

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
على المستوى الفردي	3.37	.58	1	متوسطة
على المستوى العمل	3.34	.60	2	متوسطة
الكلي	3.38	.57		متوسطة

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية لأبعاد الأداء المؤسسي؟

يتضح من خلال الجدول (2) أن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد الأداء المؤسسي قد جاءت بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.53)، وقد حل محور جانب الجمهور في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.62)، في حين حل محور النمو والتعلم في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.65).

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل لأبعاد الأداء المؤسسي

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
الجمهور (متلقي الخدمة)	3.83	.62	1	مرتفعة
عمليات التشغيل الداخلي	3.80	.65	2	مرتفعة
النمو والتعلم	3.67	.65	3	مرتفعة
الكلي	3.76	.53		مرتفعة

8- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لفاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي (النمو والتعلم، عمليات التشغيل الداخلي، الجمهور (متلقي الخدمة)). ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام تحليل تباين الانحدار والجدول (12) يبين نتائج التحليل:

جدول (4) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر فاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.641	0.41	2	50.968	25.484	152.764	.000
الخطأ			439	73.234	.167		
الكلي			441	124.203			

يلاحظ من خلال الجدول (4) وجود أثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (152.764) ومستوى دلالتها (000) أقل من (0.05)، حيث فسر متغير فاعلية تقييم الأداء ما نسبته (41%) من التباين في متغير الأداء المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي بأبعاده، وبين الجدول (5) معاملات الانحدار.

جدول (5) معاملات الانحدار لأثر فاعلية تقييم الأداء في الأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الأداء المؤسسي	الثابت	1.759	.117		14.996	.000
	مستوى الفرد	1.139	.218	1.25	5.235	.000
	مستوى العمل	-.548	.210	-.622	-2.61	.000

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم

الأداء في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

يلاحظ من خلال الجدول (5) وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (89.679) ومستوى دلالتها (000) أقل من (0.05)، وقد فسر متغير فاعلية تقييم الأداء ما نسبته (29%) من التباين في متغير النمو والتعلم، وهذا يعني رفض الفرضية الأصلية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تقييم الأداء في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.539	0.29	2	54.214	27.107	89.679	.000
الخطأ			439	132.695	.302		
الكلي			441	186.909			

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

يلاحظ من خلال الجدول (6) وجود أثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (82.285) ومستوى دلالتها (000) أقل من (0.05)، وقد فسر متغير فاعلية تقييم الأداء ما نسبته (27.3%) من التباين في متغير عمليات التشغيل الداخلي. وهذا يعني رفض الفرضية الأصلية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (7) تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تقييم الأداء في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.522	0.273	2	50.622	25.311	82.285	.000
الخطأ			439	135.039	.308		
الكلية			441	185.661			

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في جانب الجمهور (متلقي الخدمة) كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

يلاحظ من خلال الجدول (7) وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في جانب متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (117.554) ومستوى دلالتها (000) أقل من (0.05)، وقد فسر متغير فاعلية تقييم الأداء ما نسبته (35%) من التباين في متغير جانب الجمهور (متلقي الخدمة). وهذا يعني رفض الفرضية الأصلية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تقييم الأداء في متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.591	0.35	2	59.903	29.951	117.554	.000
الخطأ			439	111.852	.255		
الكلية			441	171.754			

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الوظيفية والديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

أولاً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء حسب المؤهل العلمي والجدول (9)

يبين ذلك.

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	3.56	.66
دبلوم كلية مجتمع	3.45	.54
بكالوريوس	3.27	.54
دراسات عليا	3.30	.54

يلاحظ من خلال الجدول (9) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10) تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	3426.589	1	3426.589	10880	.000
المؤهل	5.270	3	1.757	5.58	.001
الخطأ	137.886	438	.315		

يلاحظ من خلال الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة $F=5.58$ ومستوى دلالتها (000) أقل من (0.05) ولمعرفة لصالح من تعود الفروق استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (11) يبين ذلك:

جدول (11) اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوية عامة فما دون	.11	.08	.646
دبلوم كلية مجتمع	.29*	.08	.006
بكالوريوس	.25	.11	.173
دراسات عليا	.18*	.06	.038
دبلوم كلية مجتمع	.15	.10	.547
بكالوريوس	-.03	.10	.993
دراسات عليا			

* تعني دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يلاحظ من خلال الجدول (11) أن الفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل بين من مؤهلاتهم (ثانوية عامة فما دون) وبين من مؤهلاتهم (بكالوريوس) لصالح من مؤهلاتهم (ثانوية عامة فما دون)، وأيضا بين من مؤهلاتهم (دبلوم كلية مجتمع) وبين من مؤهلاتهم (بكالوريوس) لصالح من مؤهلاتهم (دبلوم كلية مجتمع).

ثانياً: بالنسبة للعمر

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب العمر في الجدول (12).

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب العمر

العمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25 سنة فأقل	3.63	.37
30-26 سنة	3.33	.57
35-31 سنة	3.29	.60
36 سنة فأكثر	3.37	.61

يلاحظ من خلال الجدول (12) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	4730.533	1	4730.533	15160	.000
العمر	6.478	3	2.159	6.920	.000
الخطأ	136.678	438	.312		

يلاحظ من خلال الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة $F=6.92$ ومستوى دلالتها (000) أقل من (0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (14) اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً لمستويات العمر

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
.002	.08	.30*	25 سنة فأقل
.000	.08	.34*	30-26 سنة
.029	.09	.26*	35-31 سنة
.940	.06	.04	36 سنة فأكثر
.974	.07	-.04	30-26 سنة
.798	.07	-.08	35-31 سنة

* تعني دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يلاحظ من الجدول (14) أن الفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل بين من أعمارهم (25 سنة فأقل) من جهة وبين بقية مستويات الأعمار من جهة أخرى.

رابعاً: بالنسبة للخبرة:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب الخبرة في الجدول (15)

جدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب الخبرة

الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	3.47	.53
6-10 سنوات	3.23	.64
11-15 سنة	3.39	.52
16 سنة فأكثر	3.42	.51

يلاحظ من خلال الجدول (15) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	4017.652	1	4017.652	12660	.000
الخبرة	4.198	3	1.399	4.411	.005
الخطأ	138.958	438	.317		

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للخبرة، حيث بلغت قيمة $F=4.411$ ومستوى دلالتها (0.005) أقل من (0.05) ، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (17) يبين ذلك:

جدول (17) اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً لمستويات الخبرة

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق		
.006	.06	.23*	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل
.697	.07	.08	11-15 سنة	
.960	.09	.05	16 سنة فأكثر	
.231	.07	-.15	11-15 سنة	10-6 سنوات
.307	.09	-.18	16 سنة فأكثر	
.991	.10	-.03	16 سنة فأكثر	15-11 سنة

* تعني دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يلاحظ من الجدول (17) أن الفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل بين من خبرتهم (5 سنوات فأقل) وبين من خبرتهم (6-10 سنوات)، لصالح من خبرتهم (5 سنوات فأقل).

رابعاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي

تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (18) يبين ذلك:

جدول(18): اختبار(T) للعينات المستقلة للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين	النوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة(T)	مستوى الدلالة
	ذكور	3.46	0.55	0.18	0.05	440	3.405	0.001
	إناث	3.28	0.58					

يتضح من خلال الجدول(18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة(T) = 3.405 ومستوى دلالتها(000) أقل من(0.05)، وان هذه الفروق تعود لصالح الذكور.

خامساً: بالنسبة للمستوى الوظيفي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي والجدول(19) يبين ذلك.

جدول(19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير دائرة	3.43	.53
مساعد مدير دائرة	3.21	.67
رئيس قسم	3.31	.53
موظف	3.39	.58

يلاحظ من خلال الجدول(19) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(20) يبين ذلك:

جدول(20): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للمستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	972.440	1	972.440	*2990	.000
المستوى الوظيفي	.700	3	.233	.717	.542
الخطأ	142.457	438	.325		

* تعني دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

يشير الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لفاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل تبعاً للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة(F)=0.717 ومستوى دلالتها(000) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

9- مناقشة النتائج

- فيما يلي عرض للنتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها:
- 1- بينت النتائج أن تصورات المبحوثين لفقرات فاعلية تقييم الأداء في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية قد جاءت متوسطة، وجاءت فقرات محور الفاعلية على المستوى الفردي أعلى من الفاعلية على المستوى العمل. وتدل النتائج على أن تقييم الأداء يقوم على أسس ومعايير علمية سليمة لتنظيم عملية تقييم أداء الأفراد فهي تساهم في تحقيق العدالة بين الموظفين والمساعدة في تنمية مهاراتهم الوظيفية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه للعمل، وتحسين العملية الرقابية. وتلتقي نتيجة الدراسة مع دراسة (العطوي، 2007) التي أشارت إلى أن اتجاهات العاملين في الشؤون الصحية في منطقة تبوك نحو تقويم الأداء جاءت ايجابية وبدرجة مرتفعة.
 - 2- أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية قد جاء مرتفعا. وقد احتل بعد الجمهور (متلقي الخدمة) المرتبة الأولى، وهذه نتيجة طبيعية كون عمل الوزارة ذات طبيعة خدمية تسعى إلى تحسين جودة خدماتها لإرضاء الجمهور (متلقي الخدمة)؛ وجاء في المرتبة الثانية بُعد عمليات التشغيل الداخلي، والذي يدل على اتباع الوزارة منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لتحقيق الأهداف بتميز؛ وأخيرا جاء بُعد النمو والتعلم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط والذي يدل على اهتمام الوزارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها والاعتماد على الأسس العلمية لحل المشكلات المواجهة ومواكبة التحديث التكنولوجي والأتمته والذي يؤدي إلى تطوير العمل والارتقاء بالأداء المؤسسي. وتتفق نتائج الدراسة هذه مع نتائج دراسة (الرشيدي، 2009) التي جاءت نتائجها بأن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين في إدارات الموارد البشرية متوسطة.
 - 3- توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي في وزارة العدل، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون وزارة العدل تقوم على إتباع الأسس العلمية الموسوعة في تقييم الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة منه والذي ينعكس بدوره إيجابا على مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه والارتقاء به. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحياصات، 2006) بوجود علاقة ايجابية بين فاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأداءها المؤسسي، وتلتقي نتيجة الدراسة أيضا مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) بوجود أثر ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف الموارد البشرية (تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي في الوزارات في منطقة الرياض، واتفقت أيضا مع دراسة (الحوامدة، 2004) بوجود علاقة ايجابية بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء على الأداء الوظيفي.
 - 4- أشارت النتائج إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل، ويفسر ذلك أن الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في تعلمه وتطوير ذاته وتحمله مسؤوليات أعلى ومساهمته في تطوير أساليب وإجراءات العمل ومبادراته بتقديم أفكار ومقترحات جديدة بشكل مستمر وكذلك قيامه بنقل المعرفة والخبرة إلى الزملاء وحرص المديرين على تنمية وتمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة للتقدم في مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه.
 - 5- أشارت النتائج إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل، ويفسر ذلك أن الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في

- تنظيمه للعمل ومتابعة تنفيذه وانجاز الأعمال المكلف بها بالدقة والسرعة المطلوبين والمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل ومشاركته في أعمال اللجان وفرق العمل المتخصصة، مما يؤدي إلى تطوير أدائه.
- 6- أشارت النتائج إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء في جانب الجمهور (متلقي الخدمة) كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل، ويفسر ذلك أن الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في تعامله مع متلقي الخدمة بلباقة واحترام للمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية معهم لتحقيق عنصر مهم من عناصر تحسين الأداء المؤسسي ألا وهو إرضاء الجمهور.
- 7- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فما دون) ثم لصالح فئة (دبلوم متوسط) أي الفئة الثالثة والفئة الثانية من تصنيف الموظفين في نظام الخدمة المدنية على صالح فئتي الدراسات العليا والبيكالوريوس، ويعود السبب في ذلك إلى وجود الفروق القليلة بينهم في مستوى الأجور على الرغم من وجود الفارق العلمي بينهم، وكذلك اختلاف درجة الرضا بالوظيفة الموكلة إليه بحيث يرضى الموظف من فئة (ثانوية عامة فما دون) بأي وظيفة توكل إليه بينما الموظف صاحب شهادة البكالوريوس يريد أن يعمل بوظيفة تناسب مؤهلاته وشهادته فإذا ما حصل ذلك فان فاعلية تقييم الأداء بالنسبة لديه لا تكون بالمستوى المطلوب.
- 8- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (25 سنة فأقل)، ويعود إلى تمتع هذه الفئة بالالتزام والعقلانية وأكثر تقبلاً لعمليات التعلم والتغيير والنمو، إضافة إلى ذلك إدراكهم لأهمية عملية تقييم الأداء في تنمية مهاراته الوظيفية.
- 9- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغير الخبرة الوظيفية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (5 سنوات فأقل)، ويعود ذلك إلى أن معظم هذه الفئة قد تم تعيينهم ضمن تعليمات نظام الخدمة المدنية الحالي 2013 الذي عالج عيوب الأنظمة السابقة، وكذلك زيادة اعتماد هذه الفئة على رؤسائهم ذوي الخبرة في أعمالهم والذين يقومون بتقييم أداءهم مما يؤدي إلى زيادة فاعلية تقييم الأداء.
- 10- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغير النوع الاجتماعي، وقد كانت الفروق لصالح فئة (الذكور)، ويعود السبب في ذلك إلى أنهم يستفيدون أكثر من نتائج التقييم بتعيينهم بمناصب إشرافية، حيث أن الفئة الأكبر في تولي الوظائف الإشرافية هم من فئة الذكور.
- 11- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغير المستوى الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (مدير دائرة)، ويعود السبب في ذلك لاعتماده على هذه العملية في تحسين العملية الرقابية، وتعتبر وسيلة مساعدة في تحسين علاقاته مع موظفيه ولكونها تساعد في تنمية مهاراته وإمكاناته الفكرية وتعزيز قدراته الإبداعية.

10- ملخص النتائج والتوصيات

استناداً للمعلومات النظرية التي تم الاطلاع عليها من واقع الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

1. أن هناك ارتباط وثيق بين فاعلية تقييم الأداء وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير مالية لتحسين الأداء المؤسسي المتمثلة في التعلم والنمو، الجمهور(متلقي الخدمة)، عمليات التشغيل الداخلي، وهذا يدل على أن وزارة العدل في الأردن تهتم بتقييم الأداء الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.
2. هناك اقتناع لدى الموظفين في وزارة العدل بأن فاعلية تقييم الأداء الوظيفي لها أهمية في تحقيق أهدافهم الوظيفية وأهداف الوزارة بشكل عام.
3. هنالك اهتمام كبير لدى الموظفين بنتائج تقييمهم السنوي، الذي يحققون من خلاله تطوير المسار الوظيفي والحصول على العديد من الامتيازات الوظيفية بالإضافة إلى أمور أخرى تتعلق بتقدير الجهود الوظيفية والعدالة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الوحدة وفريق العمل والوزارة، الذي ألزم مديرية الموارد البشرية في وزارة العدل بالاهتمام به.
4. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في تحليل طبيعة العلاقة وتأثيراتها بين المتغيرات موضوع الدراسة.
وعلى ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
 1. ضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أداءهم، وعدم الاكتفاء بإدراجها في سجلات الموظف الخاصة به، لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أداءهم، وجوانب القصور فيه كما تساعد بشكل أفضل على اكتشاف المهارات والكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار وتطوير.
 2. ضرورة تطبيق تقييم الأداء الثنائي، الرئيس والمرئوس، عند تقييم أداء المدراء، فلا بد من مشاركة الموظفين في تقييم أداء مديرهم للمساهمة في تحليل نقاط الضعف والقوة لديهم، وبالتالي له أهمية كبيرة في توجيه الإدارة وتنميتها.
 3. ضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية اللازمة، وبما يخدم ويطور المسار الوظيفي للعاملين ويحسن بيئة العمل في الوزارة.
 4. ضرورة إيلاء نظام الثواب والعقاب المترتب على عملية تقييم الأداء الأهمية القصوى لأنها وسيلة فاعلة في ترسيخ أهداف تقييم الأداء.
 5. ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخاً لمبدأ المصادقية والموضوعية.
 6. الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للأفراد بناء على الحاجة الفعلية لهم التي تحددها نتائج التقييم، وذلك بإيفادهم بدورات تدريبية لتحسين مستواهم الوظيفي وخاصة الرؤساء المباشرين الذين يقومون بعمليات التقييم ليقفوا على الأساليب الحديثة في التقييم ويتعرفوا على الطرق المناسبة لحل المشاكل التي تواجههم اثناء عملية التقييم لزيادة فاعليتها.
 7. التأكيد على عمل الدراسات في محيط وزارة العدل، ذلك الصرح الذي يضم بين كوادره فئات وظيفية متنوعة منها الإدارية والمالية والقانونية والفنية، وتتبع بها أساليب إدارية متنوعة وأنظمة معلوماتية متقدمة ومتنوعة لتحسين تسيير إجراءات العمل وجودة الخدمة المقدمة.

المراجع

- أبو شيخه، نادر أحمد، (2005)، "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 4، ص ص 639-708.
- أبو قاعود، غازي رسمي، (2005)، "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- جماز، طارق علي، (2010)، المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الحوامده، نضال صالح، (2004)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية"، مجلة جامعة الملك سعود، م15، العدد1، ص ص 61-99.
- الحياصات، خالد محمد، (2006)، "معايير كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين: دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد34، العدد2، ص ص 558-582، الأردن.
- الرشيد، خلف مسلم، (2009)، "أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- سعاد، بعجي، 2007، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيله CLP"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- الطراونه، محمد عبد الرزاق، (2010)، "أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العدلوني، محمد أكرم، (2002)، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، بيروت دار ابن حزم
- العدوان، شاكرا احمد؛ الخوالدة، رياض عبد الله، (2008)، "استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"، مجلة الإداري، العدد115، السنة الثلاثون، سلطنة عمان.
- العطوي، عوده، (2007)، "أثر تقييم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- المدهون، محمد (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة والنشر.
- المعشر، زياد يوسف، الطراونه، مجدولين عصري (2012). "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد8، العدد4، 624-652.

- الهبتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- Anderson, J.R. (2002). "Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness". Paper presented at the Human Resource Track Midwest Academy of Management Conference. Kansas City: Missouri.
- Carrol, S & Schneir, C (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, and development of performance in organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Daving, William, Elbert, Norb, & Brown, Steve, (2004). "Implementing a strategic planning model for small manufacturing firm: An Adaptaion of the Balanced Scorecard", Sam advanced Management journal, 69(8), pp. 18-23.
- Fred, D, (2001), Strategic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Ho, L.-A. (2008), "What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management", Industrial Management + Data Systems, 108(9), pp.1234-1254.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., (2013). "Impact of performance appraisal on employee's performance involvingthe Moderating Role of Motivation", Arabian Journal of Business and Management Review, 3(1), pp. 37-56.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2005), "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance", Harvard Business Review, 83(3), pp. 172-179.
- Karimi, R., Malik, M., Hussain, S. (2011). "Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction" International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 22, pp. 243-247.
- Olve, N., Roy J., Wetter M., (2000), Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard, N.Y, John Wiley & Sons, Chichester.
- Owoyemi, O., George, O. (2013). "The use Performance Appraisal System in Enhancing Employees' Performance in a Public Sector Agency in Nigeria", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 10, pp 240-249
- Schuler R. S. (1995), Managing Human Resources. 5th ed, West puplishing company.

The Impact of The Effectiveness of Performance Evaluation on Improving Organizational Performance From Perspective of The Balanced Scorecard:

The Case of The Ministry of Justice in Jordan

ABSTRACT: The present study aims at identifying the impact of effectiveness of performance evaluation on improving organizational performance through the non-financial dimensions of balanced scorecard as Learning and growth, service recipients, and internal process in the Ministry of Justice. The study population included all staff in the Ministry of Justice, the study carried out on a random sample of (506), The information was collected by a questionnaire distributed to the sample. The study depended on (442) questionnaires were returned for valid statistical analysis. The most important results of the study were that: There is a statistically significant positive impact of performance evaluation on organizational performance in its three dimensions (learning and growth, service recipients, internal process) in the Ministry of Justice; The existence of statistically significant differences in the respondents' perceptions of the effectiveness of the performance evaluation due to the variables of the academic qualification, age, functional experience, gender, job level. The study recommended the following: The evaluation system should be based on interviews, where staff are informed of the results of their performance evaluation to provide access and improve supervision methods; to establish a committee directly related to senior management to be responsible for following up and reading the results of evaluation and following up the recommendations, and using them in decision-making and improving career path.

KEYWORDS: Performance Evaluation, Organizational Performance, Balanced Scorecard, Learning and Growth, Service Recipients, Internal Process, Ministry of Justice.
