

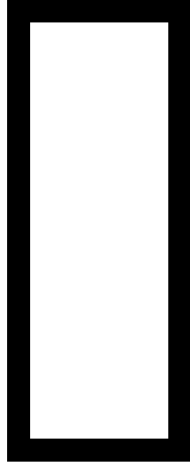
# بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

تقويم الاداء الوظيفي في  
المستشفيات الخاصة بالمملكة  
العربية السعودية  
( دراسة حالة المستشفيات الخاصة بمكة  
المكرمة )  
(2004م - 2006م)

1427هـ - 2006 م



# لوقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون



سورة التوبة - آية رقم (105)

صدق الله العظيم







# الإهداء



إلى والدي رحمه الله وإلى والدي وزوجتي  
وأبنائي  
إلى أساتذتي  
إليكم جميعاً أهدي هذه الدراسة  
بكل الحب والوفاء والتقدير

## الشكر والتقدير والعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

يسرني ان أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة العريقة التي تم تشريفي بالانتساب اليها وهي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحة الفرصة لي لإكمال دراستي العليا والاستفادة من صروح العلم اساتذتها الكرام، وأخص بالشكر هنا أستاذي ووالدي البروفيسور/ احمد ابراهيم ابو سن المشرف علي الدراسة، والذي قدم لي كل العون والرعاية والاهتمام والإرشاد والتوجيه من خلال خبرته الواسعة مما أغنى هذه الدراسة وساهم في إتمامها وكان بمثابة الاب لي فجزاه الله عني خير الجزاء.

والحق يقال أن هذه الدراسة لم تكن لتتم لولا توفيق الله سبحانه وتعالى وأن يسر الله لي من عباده من أعانني وسهل علي مشقة الدراسة.

وإلى جميع من قدم لي يد العون اقدم لهم الشكر الجزيل سائلاً المولى  
القدير أن يجازيهم عني كل خير، ويجعل ذلك فى ميزان حسناتهم يوم  
القيامة.

والله ولى التوفيق

## مستخلص الدراسة

تركز هذه الدراسة على موضوع غاية في الالهمية الا وهو التقييم الوظيفي فالجميع يعمل ويتوقع مردودا وتغذية عكسية عن عمله هل هو مخطئ ام مصيب واذا كان مخطئا فما هو الصواب واذا كان مصيبا فما هو المردود، انها اسئلة تتبادر الى أي شخص يعمل في أي قطاع سواء كان قطاعا عاما ام خاصا.

تقوم هذه الدراسة بتقييم وضع نظم تقويم الاداء الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة واثرها على القوى العاملة الادارية السعودية في هذه المستشفيات وحيث أن نجاح أي نظام تقويم أداء وظيفي لا يعتمد على دقة وموضوعية النموذج المستخدم في إجراء التقييم فحسب بل أيضا على ثقة العاملين في عملية التقييم نفسها وحيث أن القطاع الصحي الخاص من القطاعات المتأمل فيها استيعاب أعداد كبيرة من المواطنين والمواطنات الراغبات في العمل بسبب وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة التي تشغل الكثير من الوظائف في القطاع لذا فقد ارتأى الباحث القيام بهذا البحث.

تناول الباحث في هذه الدراسة خمسة فصول بحثية وقد تناول الباحث في الفصل الاول **منهجية الدراسة** حيث تم استعراض أهمية البحث وأهداف البحث وأسئلة البحث حيث تم استعراض خمسة أسئلة بحثية قام الباحث بالاجابة عليها و تم وضع فرضيات البحث وعددها سبعة فرضيات تم التحقق منها في البحث وتم استعراض الدراسات السابقة ومنهج البحث ومجتمع وعينة البحث وخطة البحث وفي الفصل الثاني تناول الباحث **أدبيات الدراسة** من الكتب والمراجع والوثائق والدوريات والبحوث السابقة في هذا المجال كما تطرق الباحث في الفصل الثالث إلى الأغراض الإدارية لتقويم الأداء الوظيفي وفي الفصل الرابع تم استعراض الوضع الراهن للمستشفيات الخاصة في مكة المكرمة وعددها تسعة مستشفيات تم تطبيق البحث عليها من حيث استخدام هذه المستشفيات لتقويم الأداء الوظيفي والاستمارات المستخدمة للتقويم ومدى فعاليتها وكفايتها بالإضافة إلى معرفة الطرق المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي واما ما يخص الفصل الخامس فقد تكون من خمس مباحث، تناول الباحث في هذه الخمسة مباحث شرحا للمنهج الذي تم اتباعه في هذه الدراسة والذي سوف يقوم الباحث فيه بشرح المناهج الوصفية والاحصائية التي تم استخدامها بما تتضمنه من انواع الاختبارات والطرق الاحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات الخاصة بالمستشفيات بمكة المكرمة وايضا تحليل نتائج البحث وايضا تمت الاجابة على الخمسة اسئلة البحثية وتم ايضا التحقق من صحة فروض الدراسة وبعد ذلك تم استعراض النتائج والتوصيات.

توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى العديد من النتائج والتوصيات وكانت ابرز النتائج انه تم قبول جميع فرضيات البحث وانه بشكل عام البيانات الصادرة من نظم تقويم الاداء الوظيفي للمستشفيات الخاصة بمكة المكرمة لا تؤثر تأثيرا فعلا في الاغراض الادارية والارتباطات بين هذه الاغراض الادارية احصائيا هي ارتباطات ضعيفة او تحت المتوسطة كما ان القوى العاملة الإدارية السعودية العاملة في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة تدرك أهمية نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم وأن المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة لا تستفيد من نظم تقويم الأداء الوظيفي في تنمية القوى العاملة الإدارية السعودية العاملة لديها. كما اوصى الباحث انه ينبغي على المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة ان تجعل نظام تقويم الأداء الوظيفي هو المرجع الأكثر وزنا واهمية في كل ما

يخص الموظفين من أمور إدارية مثل ترقيةهم ومنحهم للحوافز وتنميتهم وفصلهم وتخطيط مسارههم الوظيفي وذلك لاعطاء أهمية أكبر ومصداقية لنظام تقويم الاداء الوظيفي المطبق في المستشفيات، كما انه ينبغي الرجوع دائما الى الوصف الوظيفي لمعرفة مؤشرات الاداء التي بموجبها يتم قياس مستوى اداء المورد البشري طبقا لمدى تحقيقه لهذه المؤشرات ولاجل ذلك لايمكن ابدأ استخدام استمارة تقويم اداء وظيفي واحدة لكل الوظائف الموجودة بالمستشفيات.

وينبغي توفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون والمشرفون فهم وادراك أهمية تقويم الاداء الوظيفي في حياتهم العملية ومدى مساهمة تقويم الاداء الوظيفي في تحقيق إستراتيجية المنظمة كما يجب على المستشفيات الخاصة تدريب المشرفين على كيفية تقويم الاداء الوظيفي لمرؤوسيههم.

ينبغي أيضا الاستفادة من برنامج إدارة مراجعة الجودة في المستشفيات في المنطقة الغربية (MRQP) الذي سوف يكون له دورا فعالا وكبير في تطوير المستوى الاداري في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة لو تم التركيز بشكل كبير على العوامل الادارية.

## **Abstract**

This study focuses on a very important subject which is Performance Evaluation. All people work and expect feedback about their work. Is he right or wrong?. If he is wrong what is the right procedure? If he is right, what he is gaining from that? These are questions asked by any one either he work in the public sector or in private one. This study evaluate the existing system of performance evaluation in the private hospitals at holy Makkah and its effects on the administrative Saudi staff at these hospitals. This study, is contain from five chapters; in the first chapter he discussed the study methodology, which involves the improtant of the study, its aims, the questions that study answers which is five questions, study

hypotheses which seven, its population as well as the study sample, its human and geographical boundaries. In the second chapter, the researcher presented the literatures review of the study from the book, documents and previous researches in this field. In the third chapter is discussed the administrative used for performance evaluation, and in the fourth chapter, the researcher will show the current situation in the nine private hospital at holy Makkah: the used of the evaluation performance in these hospitals, the used forms for the evaluation, the extent of its affectivity in addition to know the used methods in performance evaluation.

Fifth chapter contain from five section which include explanation of the method followed in this study in which the researcher will explain the descriptive and statistical methods that include kinds of test and statistical methods used to analyze the data that gathered from private hospital at holy Makkah and answers the five questions and investigation the correctness of seven hypothesis of the study after that show the result and recommendations. This study reach to many result and recommendations; all the hypothesis is accepted, the data emanated from the system of performance evaluation in the private hospital at holy Makkah don't affect the administrative objectives and the correlations between these administrative objectives are statically weak or under average. Also the Saudi administrative labor in private hospitals at holy Makkah realize the importance of performance evaluation system in developing their performance and these hospitals does not gain performance evaluation systems in developing the Saudi labor working there.

The researcher recommended that private hospitals at holy Makkah should make the performance evaluation system the base in every action that concern the employees like the administrative affairs; the promotion, incentives, development in order to give a great importance to the performance evaluation system applied in these hospital, also it is important to refer to job description to know the indicators of performance so that we can measure the level of labor performance according to the existing of its achievement of these indicators, to



perform this, we can't use one form for all job existing in the hospital.

Guidenes and direction should be available so workers and supervisors can understand and realize the important of job performance in their practical life and the extent of the contribution of performance evaluation in achieving planed strategy. Moreover the private hospitals should train the supervisors so that they can improve the functional performance.

It should be gain from MRQP that will have an effective rule in devloping the managemnt level in private hospital in holy city of Makkah.

# الفهرس

الصفحة	الموضوع	
1	<b>الفصل الأول : منهج الدراسة</b>	
1	مقدمة	1-1
6	اهمية البحث	1-2
8	اهداف البحث	1-3
9	اسئلة البحث	1-4
10	فرضيات البحث	1-5
11	الدراسات السابقة	1-6
12	منهج البحث	1-7
13	مجتمع وعينة البحث	1-8
14	خطة البحث	1-9
16	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري: (تقويم الاداء الوظيفي)</b>	
16	تقويم الاداء الوظيفي	<b>المبحث الاول</b>
16	تعريف تقويم الاداء	2-1
17	اغراض تقويم الاداء الوظيفي	2-2
23	من يقوم بتقويم الاداء الوظيفي	2-3
27	مدة تقويم الاداء الوظيفي	2-4
29	طرق وانظمة تقويم الاداء الوظيفي	<b>المبحث الثاني</b>
47	تقويم لطرق وانظمة تقويم الاداء الوظيفي	<b>المبحث الثالث</b>
51	الشروط الواجب توفرها في مقاييس الاداء الفعالة	<b>المبحث الرابع</b>
59	<b>الفصل الثالث : الاغراض الادارية لتقويم الاداء الوظيفي</b>	
59	تخطيط الموارد البشرية	3-1
59	تعريف تخطيط الموارد البشرية	3-1-1
59	اهمية تخطيط الموارد البشرية	3-1-2
60	مقومات تخطيط الموارد البشرية	3-1-3
60	مراحل تخطيط الموارد البشرية	3-1-4
61	تخطيط المسار الوظيفي	3-2
62	اهمية تخطيط المسار الوظيفي	3-2-1
64	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	3-2-3
66	الترقية والنقل	3-3
66	الترقية	3-3-1

الصفحة	الموضوع	
66	اهداف الترقية	3-3-1-1
66	اسس الترقية	3-3-1-2
68	النقل	3-3-2
68	اهداف النقل	3-3-2-1
68	التدريب	3-4
68	تعريف التدريب	3-4-1
69	اهمية التدريب	3-4-2
70	اهداف التدريب	3-4-3
71	مراحل واجراءات التدريب	3-4-4
72	انواع البرامج التدريبية	3-4-5
77	الدوافع والحوافز	3-5
77	الدوافع	3-5-1
77	خصائص الحاجات	3-5-1-1
78	نظريات دوافع العمل	3-5-1-2
84	الحوافز	3-5-2
84	مفهوم الحوافز	3-5-2-1
84	انواع الحوافز	3-5-2-2
85	الاسس التي تمنح على اساسها الحوافز	3-5-2-3
<b>الفصل الرابع:</b>		
86	<b>تقويم لانظمة تقويم الاداء الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة</b>	
86	مقدمة	4-1
88	تقويم لانظمة الاداء الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	4-2
88	مدة التقويم المطبقة في المستشفيات الخاصة في مكة المكرمة	4-2-1
89	من يقوم بتقويم الأداء الوظيفي	4-2-2
91	تدريب الرؤوساء او المشرفين على تقويم موظفيهم	4-2-3
92	الشروط المتوفرة في مقاييس الأداء للمستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	4-2-4
100	أغراض تقويم الأداء الوظيفي المستخدمة في المستشفى	4-3
<b>الفصل الخامس: تحليل النتائج والتوصيات</b>		
116	منهج البحث	المبحث الاول
124	تحليل نتائج البحث	المبحث الثاني

الصفحة	الموضوع	
131	الاجابة على اسئلة البحث	المبحث الثالث
146	فرضيات البحث	المبحث الرابع
163	النتائج والتوصيات	المبحث الخامس

## المراجع والملاحق

171	المراجع	قائمة
177	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الحدو
<b>الفصل الثاني</b>		
20	نتائج دراسة حول اغراض التقييم لبعض الشركات	2/1
21	نتيجة مسح استخدامات تقويم الاداء الوظيفي خلال عقد السبعينات والنسبة المئوية لكل استخدام	2/2
22	دراسة تم اجراءها على 265 شركة في الولايات المتحدة الامريكية حول اغراض تقويم الاداء الوظيفي	2/3
48	طرق التقييم ونسبة استخدام كل طريقة	2/4
<b>الفصل الرابع</b>		
88	مدد التقييم الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	4/1
90	إن تقويمي عن طريق أكثر من مصدر سوف يزيد من دقة تقويمي الوظيفي بدلا من الاعتماد على رئيسي المباشر في تقويمي فقط. (رأي الموظفين)	4/2
91	إن تقويمي عن طريق أكثر من مصدر سوف يزيد من دقة تقويمي الوظيفي بدلا من الاعتماد على رئيسي المباشر في تقويمي فقط. (رأي المشرفين)	4/3
91	تدريب المشرفين على تقويم موظفيهم. (رأي المشرفين)	4/4
93	إن تقويم الأداء الوظيفي الحالي يغطي جميع أبعاد الوظيفة التي اعلم بها. (رأي الموظفين)	4/5
93	إن تقويم الأداء الوظيفي الحالي يغطي جميع أبعاد الوظيفة التي اعلم بها. (المشرفين)	4/6
94	إن تقويم الأداء الوظيفي الحالي يغطي جميع أبعاد الوظيفة لمرؤوسيه. (رأي المشرفين)	4/7
95	تتسم المعايير المستخدمة في تقويم أدائي الوظيفي بالعدالة والموضوعية. (رأي الموظفين)	4/8
95	تتسم المعايير المستخدمة في تقويم أدائي الوظيفي بالعدالة والموضوعية. (رأي المشرفين)	4/9

الصفحة	الموضوع	الحدو ل
96	إن مناقشة رئيسي المباشر تقويم أدائي الوظيفي معي سوف يؤدي إلى تطور مستواي. (رأي الموظفين)	4/10
97	إن مناقشة رئيسي المباشر تقويم أدائي الوظيفي معي سوف يؤدي إلى تطور مستواي. (رأي المشرفين)	4/11
99	يجيد رئيسي المباشر الحكم على أدائي الوظيفي. (رأي الموظفين)	4/12
100	يجيد رئيسي المباشر الحكم على أدائي الوظيفي. (رأي المشرفين)	4/13
101	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في تخطيط المسار الوظيفي لي. (رأي الموظفين)	4/14
101	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في تخطيط المسار الوظيفي لي. (رأي المشرفين)	4/15
102	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في منحي الحوافز. (رأي الموظفين)	4/16
103	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في منح الحوافز للعاملين في المستشفى. (رأي المشرفين)	4/17
104	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في اتخاذ قرار الترقية الخاص بي. (رأي الموظفين)	4/18
105	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في اتخاذ قرار الترقية الخاص بي. (رأي الموظفين)	4/19
106	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في إنهاء خدمات العاملين. (رأي الموظفين)	4/20
106	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في إنهاء خدمات العاملين. (رأي المشرفين)	4/21
108	تستفيد إدارة المستشفى من بيانات تقويم الأداء الوظيفي في التعرف على أوجه القوة والضعف لدى. (رأي الموظفين)	4/22
108	نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى يساعد إدارة المستشفى على التعرف على أوجه القوة والضعف لدى العاملين. (رأي المشرفين)	4/23

الصفحة	الموضوع	الحدود
109	يقوم رئيسي المباشر بمناقشة تقويم أدائي الوظيفي معي. (رأي الموظفين)	4/24
109	يقوم رئيسي المباشر بمناقشة تقويم أدائي الوظيفي معي. (رأي المشرفين)	4/25
110	أقوم بمناقشة تقويم الأداء الوظيفي لمرؤوسي معهم. (رأي المشرفين)	4/26
111	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في وضع الاحتياجات التدريبية لي. (رأي الموظفين)	4/27
111	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في وضع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستشفى. (رأي المشرفين)	4/28
112	أنا مدرب على تقويم الأداء الوظيفي لموظفي. (رأي المشرفين)	4/29
114	ساعد نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى إدارة المستشفى على فهم مشكلات العاملين. (رأي الموظفين)	4/30
115	عمل نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى على تحسين علاقاتي اليومية مع رئيسي. (رأي الموظفين)	4/31
<b>الفصل الخامس</b>		
119	النتائج الصادرة بعد عمل اختبار الثبات للاستبانة المستخدمة في الدراسة الخاصة بالموظفين.	5/1
120	النتائج الصادرة بعد عمل اختبار الثبات للاستبانة المستخدمة في الدراسة الخاصة بالمشرفين.	5/2
124	إحصائية للمشاركين في الاستقصاء من الموظفين من حيث الجنس.	5/3
125	إحصائية للمشاركين في الاستقصاء من الموظفين من حيث المستوى التعليمي ومدة العمل.	5/4
125	إحصائية للمشاركين في الاستقصاء من الموظفين من حيث مدة العمل	5/5
الصفحة	الموضوع	الحدود
126	مدد التقويم الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	5/6
128	أن تقويمي عن طريق أكثر من مصدر سوف يزيد من	5/7

	دقة تقويمى الوظيفى بدلا من الاعتماد على رئيسى المباشر فى تقويمى فقط. (رأى الموظفین)	
129	إن تقويمى عن طريق أكثر من مصدر سوف یزید من دقة تقويمى الوظيفى بدلا من الاعتماد على رئيسى المباشر فى تقويمى فقط. (رأى المشرفین)	5/8
129	تدريب المشرفین على تقويم موظفهم. (رأى المشرفین)	5/9
131	طرق التقويم ونسبة استخدام كل طريقة	5/10
134	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والوسيط للاغراض الادارية لنظم تقويم الاداء الوظيفى فى المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	5/11
135	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتأثير بيانات تقويم الاداء الوظيفى على بعض الاغراض الادارية فى المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة.	5/12
140	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والوسيط لإدراك القوى العاملة الإدارية السعودية العاملة فى المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة أهمية نظام تقويم الأداء فى تطوير أدائهم.	5/13
142	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والوسيط فى الإجابة على السؤال (هل نظم تقويم الأداء الوظيفى المطبقة فى المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة تتسم بالموضوعية والعدالة؟)	5/14
144	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والوسيط فى الإجابة على السؤال (هل تستفيد المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة من نظم تقويم الأداء الوظيفى فى تنمية القوى العاملة الإدارية السعودية العاملة لديها؟).	5/15
146	معامل الارتباط لعامل الترقية.	5/16
147	بيانات تقويم الأداء الوظيفى المطبق فى المستشفى لها تأثير فعال فى اتخاذ قرار الترقية الخاص بي. (رأى الموظفین)	5/17
<b>المصفحة</b>	<b>الموضوع</b>	<b>الحدو</b>
148	بيانات تقويم الأداء الوظيفى المطبق فى المستشفى لها تأثير فعال فى اتخاذ قرار الترقية الخاص بي. (رأى المشرفین)	5/18
149	معامل الارتباط لعامل التدريب	5/19
150	نظام تقويم الأداء الوظيفى المطبق فى المستشفى ساعد رئيسى على فهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بي. (رأى الموظفین)	5/20
151	بيانات تقويم الأداء الوظيفى المطبق فى المستشفى	5/21



	لها تأثير فعال في وضع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستشفى. (رأي المشرفين)	
152	معامل الارتباط لعامل تخطيط المسار الوظيفي.	5/22
153	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في تخطيط المسار الوظيفي لي. (رأي الموظفين)	5/23
154	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في تخطيط المسار الوظيفي لمروسي. (رأي المشرفين)	5/24
155	معامل الارتباط لعامل إنهاء خدمات القوى العاملة الادارية السعودية	5/25
156	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في إنهاء خدمات العاملين. (رأي الموظفين)	5/26
157	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في إنهاء خدمات العاملين في المستشفى. (رأي المشرفين)	5/27
158	معامل الارتباط لعامل منح الحوافز	5/28
159	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في منح الحوافز للعاملين. (رأي الموظفين)	5/29
160	بيانات تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المستشفى لها تأثير فعال في منح الحوافز للعاملين. (رأي المشرفين)	5/30
161	الفروق بين آراء الذكور والإناث في الدراسة حول مدى إدراكهم لأهمية نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم (اختبارت لعينيتين مستقلتين). (خاص بالموظفين)	5/31
162	الفروق بين آراء الذكور والإناث في الدراسة حول مدى إدراكهم لأهمية نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم (اختبارت لعينيتين مستقلتين). (خاص بالموظفين)	5/32

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
<b>الفصل الثاني</b>		
32	منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الاجباري	2/1
34	نموذج لتقويم الاداء الوظيفي باستخدام مقياس الترتيب التصويري	2/2
40	جانب من مقياس الترتيب السلوكي لخصائي علاقات العاملين	2/3
46	تقويم الاداء من منظور الادارة بالاهداف	2/4

49	تقويم لمداخل (طرق) تقويم الاداء الوظيفي	2/5
50	تقويم لمداخل (طرق) تقويم الاداء الوظيفي مقارنة بالمشكلات الرئيسة للتقويم	2/6
<b>الفصل الثالث</b>		
80	هرم ماسلو	3/1
<b>الفصل الرابع</b>		
89	مدد التقويم الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	4/1
<b>الفصل الخامس</b>		
126	مدد التقويم الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	5/1
132	استخدام طرق تقويم الأداء الوظيفي في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	5/2
139	الاعراض الادارية لانظمة تقويم الاداء الوظيفي المستخدمة في المستشفيات الخاصة بمكة المكرمة	5/3