

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher  
Education  
Syrian Virtual University



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
الجامعة الافتراضية السورية

"العوامل المؤثرة في تحسين فاعلية عملية تقييم الأداء"  
دراسة عملية في مكتب منظمة اليونيسف في سورية

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة: جمانة جوزيف زعرور

Joumana\_135374

إشراف الدكتورة: رشا سيروب

2021



## قرار لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية  
ماجستير إدارة الاعمال  
اسم الباحث: جمانة زعرور

عنوان البحث: علاقة عوامل تقييم أداء العاملين بتحسين فاعلية عملية التقييم - دراسة عملية في مكتب منظمة  
اليونيسف في سورية  
لجنة المناقشة:

- 1- الأستاذ الدكتور
- 2- الأستاذ الدكتور
- 3- الأستاذ الدكتور

(a) تاريخ المناقشة:

القرار والملاحظات:



## الإهداء

إلى الرقم الأول في حياتي والأقرب إلى روحي، إلى الروح التي مفاقرقتني وتمنيت أن تشاركني هذه اللحظة...أبي

إلى النور الذي يرافقتني ويضئ دربي، مزيج الحنان والقوة...أمي

إلى أول من آمن بي وجعلني أوّمن بنفسي شقيقة روحي...زينة

إلى نجمتي في السماء...باسل

إلى قمري وشمسي وسعادة قلبي...رام وديا

إلى سندي والأخ الذي لم تلده أمي...رامي

إلى منارتي، رفيق الدرب والطموح، ومن بدونه ما أتممت دراستي هذه...خالد

إلى الحاضرة دائماً، شريكة كافة الخطوات...ياسمين

إلى رفاق الحياة بحلوها ومرها...رشا وألين

أهدي هذا البحث المتواضع



## الشكر والتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساندني ووقف بجانبني منذ بداية دراسة الماجستير في الجامعة الافتراضية إلى أن أتممت هذا البحث.

وأخص بالذكر والشكر استاذتي المشرفة الدكتورة رشا سيروب على جهودها.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أسهمت في إغناء

هذا العمل. وأيضاً لأعضاء الكادر التدريسي وكافة الموظفين في الجامعة الافتراضية السورية على جهودهم المبذولة وتقديم كل ما يلزم لإنجاح العملية التعليمية.

كما أشكر زملائي والعاملين في منظمة اليونيسف مكتب سورية على اختلاف درجاتهم الوظيفية والذين لم يبخلوا علي في الدعم وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث وأخص بالذكر مديرتي مابيل شوا.

وإلى كل من ترك أثراً جميلاً في حياتي ولم يتسنى لي ذكرهم،

شكراً لكم جميعاً.

## ملخص البحث

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية منهجية يقوم من خلالها المدراء المباثرون بفحص مدى جودة أداء الموظف لوظيفته. وتتميز بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة كثيراً ما تغيب عن أذهان القائمين عليها، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة التقييم، مما يؤدي غالباً إلى نتائج مضللة حول الأداء الفعلي للموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساهم في تحسين كفاءة وفعالية عمليات تقييم الأداء، فهم تصورات الموظفين حول الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء في المنظمة محل الدراسة، والتعرف على درجة إدراك الموظفين لعملية تقييم الأداء ومدى فاعليته. تبحث هذه الدراسة بشكل تجريبي في العلاقة بين مجموعة متنوعة من العوامل وفعالية أنظمة تقييم الأداء. هذه العوامل هي (1) وضوح معايير تقييم الأداء، (2) تدريب القائمين بعملية التقييم، و (3) موضوعية عملية التقييم. لهذا الغرض، تم تطبيق دراسة حالة عملية في منظمة اليونيسف في سورية، حيث قمنا باستطلاع آراء 93 موظفاً للحصول على آرائهم حول فعالية نظام تقييم الأداء الحالي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وعدد من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS. وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة إيجابية بين العوامل الثلاثة (وضوح معايير تقييم الأداء، تدريب القائمين بعملية التقييم، وموضوعية عملية التقييم) وفعالية عملية تقييم الأداء. وأن جميع الموظفين راضون عن فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة، لكنه يحتاج إلى بعض خطوات التحسين التي يجب اتخاذها لتحسينه وتطويره ليكون أكثر فائدة. كما أوضحت الدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية (مكان العمل الجغرافي والدرجة الوظيفية) على فاعلية عملية تقييم الأداء.

ونتج عن هذه الدراسة عدة توصيات من أهمها: العمل على جعل أهداف تقييم الأداء على نفس المستوى من الوضوح لجميع الموظفين لإزالة الفروق بين المستويات الوظيفية. ووضع آليات محددة للاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.

(الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، فاعلية نظام تقييم الأداء، أداء العاملين)



### **Abstract**

Performance evaluation is a systematic process in which line managers examine how well an employee is performing his/her job. However, this process is attributed with complex and overlapping dimensions, which often lead to misleading results about the actual performance of employees .

The main objectives of this study are to 1) identify factors that contribute to improving the efficiency and effectiveness of performance evaluation processes, 2) understand employees' perceptions about the way in which performance evaluation is undertaken in a case company. This study empirically investigates the relationship between a diversity of factors and the effectiveness of performance evaluation systems. These factors are 1) the clarity of performance evaluation criteria, 2) training of those conducting the evaluation process, and 3) the objectivity of the evaluation process. To that effect, we conduct a case study at UNICEF, where we survey 93 employees to seek their opinions about the effectiveness of the current performance evaluation system.

One of the most important findings of the study is a positive direct relationship between the three factors and the effectiveness of the performance evaluation process. And that all employees are satisfied with the effectiveness of the performance appraisal system applied in the organization.

The study ended with several solutions and recommendations, the most important of which are: working on making the performance appraisal objectives at the same level of clarity for all employees to eliminate the differences between job levels and ensure that all employees are well trained and understand the criteria and objectives of the performance evaluation process to the same extent as the workers in the organization's headquarters in Damascus.

Key words: Performance evaluation, effectiveness of performance evaluation, employee performance)

## جدول المحتوى

7.....	جدول المحتوى.....
10.....	1. الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث.....
10.....	1.1. المقدمة.....
12.....	1.3. الدراسات السابقة.....
12.....	1.3.1. الدراسات العربية.....
19.....	1.3.2. الدراسات الأجنبية.....
23.....	1.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة.....
23.....	1.4. مشكلة البحث.....
24.....	1.5. فرضيات البحث.....
25.....	1.6. أهمية البحث.....
25.....	1.7. أهداف البحث.....
26.....	1.8. منهجية البحث.....
26.....	1.9. حدود البحث.....
27.....	1.10. متغيرات البحث.....
27.....	1.11. نموذج متغيرات البحث.....
28.....	1.12. مصطلحات وتعريف البحث.....
29.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث.....
29.....	2.2. المبحث الأول: عملية تقييم الأداء.....
29.....	2.2.1. مفهوم تقييم الأداء.....
30.....	2.2.2. أهداف عملية تقييم الأداء.....
32.....	2.2.3. أهمية عملية تقييم الأداء.....
34.....	2.2.4. مستويات تقييم الأداء.....
35.....	2.2.5. أنواع عملية تقييم الأداء.....

- 2.2.6 آلية عملية تقييم الأداء ..... 36
- 2.2.7 من يقوم بعملية التقييم ..... 37
- 2.2.8 المسؤوليات في عملية تقييم الأداء ..... 38
- 2.2.9 الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء ..... 40
- 2.2.10 الشروط الواجب توافرها عند القيام بعملية تقييم الأداء ..... 45
- 2.2.11 إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء ..... 46
- 2.2.12 أهمية مراجعة فعالية عملية تقييم الأداء ..... 49
- 2.3 المبحث الثاني: موجز عن المنظمة موضوع الدراسة ..... 50
- 2.3.1 صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ..... 50
- 2.3.2 إدارة الأداء في منظمة اليونيسف ..... 50
- 2.3.3 مراحل وإجراءات عملية تقييم الأداء في منظمة اليونيسف ..... 51
- 3 الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث ..... 53
- 3.1 مجتمع وعينة البحث ..... 53
- 3.2 أساليب جمع البيانات ..... 53
- 3.3 أداة الدراسة الميدانية ..... 54
- 3.4 اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث ..... 55
- 3.5 اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث ..... 56
- 3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ..... 57
- 3.7 التحليل الإحصائي ..... 58
- 3.7.1 اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف سمرنوف (1-Sample K-S) ..... 58
- 3.7.2 حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية ..... 60
- 3.7.3 حساب التكرارات والنسب المئوية لأبعاد ومحاور الدراسة ..... 64
- 3.7.4 تحليل الفرضيات ..... 65
- 3.8 نتائج الدراسة ..... 75
- 3.9 التوصيات ..... 76





4. محددات البحث.....	77
5. الخاتمة.....	78
6. المراجع.....	83
6.1. الملحق الأول: الاستبيان.....	86
6.2. الملحق الثاني: قائمة الجداول.....	

## 1. الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

### 1.2. المقدمة

يعتمد تحقيق أهداف المنظمات والمنشآت اعتماداً أساسياً على عنصر الأداء، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

يُعتبر المورد البشري العنصر الأساسي والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة ونظراً لأهميته وقدرته على المساهمة سلباً أو إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن قياس أداء العاملين في أي قسم إنما يعد انعكاساً لأداء هذا القسم ومنه أداء المؤسسة ككل.

ومن هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام لإدارة الأداء تشمل جميع جوانب إدارة الموارد البشرية المصممة لتحسين كفاءة وفعالية كل من الفرد والمنظمة ضمن نظام عمل كامل يبدأ عندما يتم تحديد الوظيفة حسب الحاجة، وإيصال توقعات الإدارة بوضوح إلى الموظف؛ وتنتهي عندما يغادر الموظف المنظمة.

ومن أهم إجراءات إدارة الأداء، وجود عملية تقييم الأداء كأداة أساسية لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة وللحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهدافها، حيث أن نجاح أي منظمة في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها وما تصبو إليه يعتمد بدرجة كبيرة على مدى سلامة إجراءات عملية التقييم وكذلك مدى موضوعيته وعدالته. ورغم تعدد التسميات التي اطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء حيث سميت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation وآخرون سموها تصنيف الكفاءة Efficiency Rating وآخرون سموها Efficiency Evaluation تقييم الكفاءة (زويلف، 2001، ص 178) إلا أن الأغلبية اجمعوا على أنها أداة قيمة وضرورية وعنصر من عناصر نجاح أي شركة.

وانطلاقاً مما تقدّم؛ يمكننا استنتاج القول بأن عملية تقييم الأداء هي العمود الفقري لإدارة الأداء والتي تعتبر مؤشراً حقيقياً وموضوعياً لقياس مستويات أداء العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً وعليه يمكن تقييم المقترحات التي تحد من الأثر السلبي وتنمي الأثر الإيجابي في ملائمة وفعالية النظام المطبق في المؤسسة

المعنية، ومدى قياس هذا النظام للأداء الفعلي للعاملين ومدى ثقة العاملين في هذه النظام في كونه يقيس قدراتهم من وجهة نظر العاملين أنفسهم لأن ذلك يعد شرطاً ضرورياً لنجاح النظام وفعاليتيه.

ولما كانت منظمة اليونيسف إحدى المنظمات التي تقر بأهمية عملية تقييم الأداء وتعتبرها صميم الحصول على أفضل درجات الأداء من العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، تحرص منظمة اليونيسف على تقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري وباستخدام أنظمة مختلفة من خلال عملية مستمرة من التغذية الراجعة والتدريب يلعب فيها كل من المشرف والموظف دوراً نشطاً في الحفاظ على الحوار الناجح لما له من تأثير إيجابي على نتائج الأداء. حيث تؤكد المنظمة على أهمية أن تكون عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة فقط، وذلك بوصفها من المتطلبات الرئيسية والمهمة لتطوير الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين بالمنظمة.

وبحسب Forbes "في كثير من الأحيان، يمكن لعملية مراجعة الأداء أن ينظر إليها على أنها غير مريحة وغير عادلة وغير ملهمة. لذا من أجل تحسين عامل الإنصاف وبالتالي ضمان قبول الموظفين بشكل أفضل لردود الفعل، يجب على المديرين الاعتراف بالهويات الفردية للعمال والمساهمات المحددة للمنظمة مع مرور الوقت".

ومن هنا أنت هذه الدراسة لتعنى بالوقوف على طبيعة النظام المعمول به لتقييم أداء العاملين في منظمة اليونيسف بغرض التعرف على واقعه، والإضاءة على العوامل المساهمة في تحسين فاعليته وتطويره انطلاقاً من أهمية هذه العملية في المنظمة والجهود المبذولة لتطويرها واعتمادها كوسيلة لقياس مقدرة الأفراد في المؤسسة بهدف توجيههم، تدريبهم، تطوير مستقبلهم المهني، والاستفادة من خدماتهم هذا من جهة، و من جهة أخرى لتعرف العاملين بمواطن الضعف لديهم و تدفعهم إلى تحسين أدائهم متابعة ومعدلات نموهم، وكفاءاتهم، وإمكاناتهم.

سيتناول هذا البحث مفهوم عملية تقييم الأداء و أهدافها، ثم الطرق المستعملة في عملية التقييم، ثم التركيز على تقييم الأداء كحافز في المؤسسة، في محاولة لتحقيق تنمية شاملة متكاملة ومستمرة للعنصر البشري في

المؤسسة، اذ ليس هناك من خلاف يذكر على أنه إذا تم تقييم الأداء بشكل جيد، فإنه يؤدي دوراً مفيداً جداً في التوفيق بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة.

### 1.3. الدراسات السابقة

#### 1.3.1. الدراسات العربية

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث أو بعض جوانبه لما في ذلك من أهمية لإثراء الإطار النظري والاستفادة مما توصل إليه الباحثون سابقاً في هذا المجال:

دراسة (سعاد، 2007) بعنوان: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة نفضال وتحليل مكونات نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، ودراسة فعاليته، بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام. بغرض إتمام عملية البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستمارة إضافة إلى كل من المقابلة والملاحظة، أما مصدر المعلومات والبيانات، فهو وثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة، وتم عرض هذه البيانات وتحليلها عن طريق استخدام الطرق الإحصائية، وتكونت عينة البحث من 184 عامل موزعين على هياكل المؤسسة. وكشفت هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، واتصافه بالجمود وذلك لقدمه وعدم مواكبته للتحويلات التي مرت بها المؤسسة منذ اعتماده، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، وذلك بسبب عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، وعدم كفاءة القائم بالتقييم. كما أن عدم قدرة المشرفين على الاتصال المستمر والمباشر بالعاملين تحت إشرافهم، يؤدي إلى عدم القدرة على متابعة أدائهم، و بالتالي الوصول إلى تكوين صورة ناقصة حول جوانب أدائهم، و هذا ما يحول دون تقييم عادل موضوعي لأداء العامل.

دراسة (أبو حطب، 2009) بعنوان فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين لدى جمعية أصدقاء المريض الخيرية- وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين. يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بدوام كامل في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة حيث تكونت عينة الدراسة من (121) موظفاً ، وبلغت نسبة الأجابة (98.3%). استخدم الباحث استبانة مكونة من 65 فقرة كأداة للدراسة. كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء. وكانت آراء العينة سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة وبيّنت الدراسة بحسب آراء العينة ان تصميم نظام تقييم الأداء لا يتم بواسطة جهة مهنية مختصة، وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية.

دراسة (عبد الكريم، 2012) بعنوان: فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفي مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ووضع نظرة إيجابية نحوه و تبديد تخوفهم منه. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، تم استخدام كل من الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، كما لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر ب 175 عامل وتمثل 20% من اجمالي مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة أن العاملون يروا أن نظام تقييم الأداء له أهمية في

تحسين إنتاجيتهم وما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار وتحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق استراتيجيتها. والى أنه يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف باللاموضوعية وأن الهدف الأساسي من تطبيق نظام تقييم أداء العاملين هو من أجل صرف التحفيز المادية، وهذا يعتبر تضيق لمهام هذا النظام خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية الأخرى من تدريب و تدرج في المسار الوظيفي، كما أنه هناك صعوبات وأخطاء تعترض نتائج هذا التقييم، وأن عملية التغذية العكسية لا تتم بطريقة عملية ممنهجة، بل تتم بصورة سطحية وبطريقة ثنائية بين الرئيس ومستخدميه.

دراسة (عطية، 2013) بعنوان: نموذج مقترح لتطوير نظم تقييم أداء العاملين في المشافي العامة- دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري "أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال":

قام البحث بدراسة نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المشافي العامة في الساحل السوري والتعرف على أبرز إيجابياته وسمياته بما يساعد في تقديم نموذج مقترح لتطوير النظام المطبق في المشافي محل الدراسة. وفي سبيل تحقيق ذلك فقد تم استعراض مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته في تقويم سلوك وأداء العاملين في المشافي، كما تم إلقاء الضوء على أنواع تقييم الأداء، مجالاته ومراحله والطرق والأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز المشكلات التي قد تعترض عملية التقييم وأساليب تجاوزها، وفي سبيل الوصول إلى النتائج المرجوة فقد تم إجراء دراسة ميدانية من خلال استقصاء آراء الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي العامة في الساحل السوري واستخدم الاستبيان والمقابلة أداة لجمع البيانات ومن ثم تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج تضمنت أهم العوامل المؤثرة على فعالية نظام تقييم أداء، العاملين في المشافي العامة في الساحل السوري وتقديم نموذج مقترح ومجموعة من التوصيات لتطوير نظام تقييم الأداء المطبق حالياً في هذه المشافي منها استخدام نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بمستقبل العاملين الزطيفيين، وضرورة استخدام سجلات الأداء وإشراك العاملين في حفظها لزيادة موضوعية التقييم. كما أكدت على ضرورة تدريب المقيمين تدريباً كافياً على

أساليب التقييم، ونهاية توضيح الهدف من تقييم الأداء لجميع العاملين وبيان الأسس التي يقوم عليها عملية التقييم.

دراسة (عدال بن مطر الشمطري، 2014) بعنوان: "العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية"

وهدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تواجه عملية تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في القطاع العام الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على كيفية إجراء عملية تقييم أداء العاملين، استخدامات نتائج تقييم أداء العاملين، مدى وضوح معايير التقييم. أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام الحكومي ووزارة المياه والكهرباء في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الواقعة بين الشهر السادس والشهر العاشر من عام 2010. وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، حيث تم الاستعانة بالاستمارة لجمع المعلومات عن طريق المقابلة والملاحظة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها إن الأوزان النسبية لعناصر تقييم الأداء لمختلف الوظائف في نظام التقييم، لا تطبق بالشكل الذي يعكس مستوى أداء العاملين. وإن عدم الاهتمام بالبيانات المتعلقة بأداء العاملين، وبالتالي سوف تنعكس على نتائج التقييم. كما أن العلاقة بين تدريب القائمين على التدريب ونجاح تطبيق نظام التقييم هي علاقة طردية قوية.

دراسة (بوجمعة، 2016) بعنوان: دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسة "سوناطراك حاسي مسعود في الجزائر" على أداء العاملين فيها. فتم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة الموزعة على 115 عامل إلا أنه تم استرجاع 92 استبانة قابلة للدراسة فقط، وتضمنت الاستبانة 37 سؤال. ثم تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بواسطة الاختبارات التالفة، معامل كرونباخ لقياس الثبات، المتوسطات الحسابية

والتكرارية، الانحراف، ومعامل الارتباط. و أظهرت النتائج أن أغلب العاملين في المؤسسة يرون أن نظام تقييم الأداء المتبع لا أثر له على أدائهم الوظيفي من حيث المرودية أو زيادة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى أن النظام لا يتصف بالموضوعية والعدالة.

دراسة (القدور، 2016) بعنوان: دراسة ميدانية عن مدى فعالية تقييم نظام الأداء الفردي المعتمد في الشركة السورية للاتصالات في ظل التحول لشركة مساهمة من وجهة نظر العاملين دراسة استخدام تقنية (الأهمية-الأداء) IPA ANALYSIS

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات في ضوء تحديد الأبعاد الأكثر أهمية المكونة لنظام تقييم الأداء والمؤثرة على مستوى أداء الشركة باستخدام تقنية التحليل الأهمية-الأداء IPA Importance – Performance Evaluation، أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في الشركة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والممثلة لأفراد المجتمع البالغ عددهم 1052 موظف، بنسبة 20% ليكون عدد أفراد العينة 210، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، تم استرداد 186 استبانة بنسبة 93% وقد استخدم عدد من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة من أهمها تقنية التحليل IPA للرد على أسئلة الاستبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن عوامل مثل العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي تلعب دوراً في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي، وإن الجنس و الدرجة الوظيفية للمبوحوثين ليس لها دوراً هاماً في تحديد فعالية هذا النظام، والشركة لا تطبق نظام تقييم أداء فعال لعدم موضوعية وعدالة عملية التقييم، كما أن بينت الدراسة أن دور القائمين على عملية تقييم الأداء لا يؤدي بالشكل المطلوب وعدم رضا العاملين بشكل عام عن نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة السورية للاتصالات. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول و المقترحات، أهمها الاستثمار في نقاط القوة التي تخلق ميزة تنافسية للشركة، و تكريس الجهود للاستثمار في الاستراتيجيات الأكثر تحقيقاً لأهداف المنظمة.



دراسة (مناصرية، 2018) واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود

هدفت الدراسة إلى الإطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية تابعة لمجمع سوناطراك. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام المقابلة أداة الدراسة الأساسية، عن طريق طرح أسئلة لها علاقة مباشرة بالموضوع ثم التحليل والمناقشة و استخراج النتائج، تم إجراء المقابلات مع مديري وإدارة الموارد البشرية، حيث بلغت العينة 22 فرداً من المؤسسات الوطنية و 17 أفراد من المؤسسات الأجنبية، باستخدام المقياس الثلاثي: موافق/موافق بشكل متوسط/ غير موافق، من خلال طرح الأسئلة على المستجوب وتسجيل حيثيات النقاش ثم تحديد درجة إجابة المستجوب المناسبة وتسجيلها بكل نهائي للمساعدة في إجراء مقارنة بين آراء المستجوبين من حيث مدى تطابق الأجوبة. وخلصت الدراسة الى تبين تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الأربع باعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأمريكيتين (هالبيرتون، هاس)، إذ هناك اهتمام كبير جداً بعملية تقييم أداء العاملين واستخدام نتائجها خاصة في التوظيف، تحديد الاحتياجات التدريبية، المكافآت، الترقيات، الحركية وتمديد العقود.

دراسة (أبو قويدر، 2019) بعنوان: أشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك من خلال التعرف على إجراءات عملية التقييم، وأداة التقييم المستخدمة، ودور المُقيّم والمُقيّم في عملية التقييم. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الثانية والثالثة الإداريين في مديريات التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا) والبالغ عددهم 271 موظفاً ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلة غير مهيكلة مع مجموعة بؤرية في مديرتي

الخليل وشمالها، وتم تحليل المقابلات يدوياً، ثم القيام بتوزيع إستبانة على عينة طبقية من مجتمع الدراسة والذي تمثل في الموظفين الإداريين من الفئة الثانية والثالثة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. ثم القيام بإجراء 12 مقابلة مهيكلة مع عينة قصدية من رؤساء أقسام وموظفين إداريين، وتحليل المحتوى لأداة تقييم الأداء للفئة الثانية والثالثة. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة استنتاجات أهمها عدم وضوح مفهوم التقييم لدى عينة البحث، ورفض الموظفون الإداريون إجراءات ونماذج تقييم الأداء رفضاً قاطعاً واعتبروه أنه ظالماً بحقهم في حين دافع رؤساء الأقسام عن إجراءات تقييم الأداء واعتبروه ليس مجحفاً بحق الموظفين. وقد أوصى الباحث بربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها والعمل على تطوير أداة التقييم بين كل فترة وأخرى إلى جانب بناء ملف إنجاز لكل موظف تبنى تقييمات الأداء عليه وبناءً على إنجازاته وإخضاع الرؤساء والمرؤوسين للتدريب على تطبيق تقييم الأداء ومعرفة الأساليب الحديثة.

دراسة (الجوهري، 2020) بعنوان: العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين- دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في المنظمات وعلاقتها بتطوير المسار المهني للعامل، بالإضافة لتحديد طبيعة هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة بلغت 100 موظفاً قسمت بالتساوي على أربع مصارف عاملة في سورية، مصرفان من القطاع العام (المصرف التجاري – المصرف العقاري) ومصرفان من القطاع الخاص (بنك الشام – بنك سورية الدولي الإسلامي). كما استخدم في التحليل الإحصائي عن طريق برنامج SPSS عدة أساليب هي: التكرارات – المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية – اختبار الفروق للعينات المستقلة ( Independent T Test ) اختبار الارتباط . وبعد تحليل نتائج الاستبيان برزت عدة نتائج من أهمها :

- حداثة مفهوم نظام تقييم الأداء وعدم وضوحه بشكل كامل في مصارف القطاعين العام والخاص.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد نظام تقييم الأداء بين موظفي القطاع العام والخاص.

- وجود علاقة تربط بين أبعاد نظام تقييم الأداء (المفهوم – المعايير – الأساليب – التغذية الراجعة) وتطور المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص، بينما توجد علاقة ارتباط بين مفهوم نظام تقييم الأداء فقط وتطور المسار المهني للعامل في مصارف القطاع العام .
- ضرورة إعادة دراسة وتصميم أنظمة تقييم الأداء بشكل خاص في قطاعات الدولة العامة.

### 1.3.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Sadrija، 2017) بعنوان: تقييم الأداء في منظمات كوسوفو: PERFORMANCE EVALUATION  
IN KOSOVO ORGANIZATIONS

ركزت الدراسة على أن الأداء الفعال وتدريب الموظفين ضرورية لنجاح المؤسسة حيث يرتبط تدريب الموظفين بأدائهم وفعاليتهم. فكانت فرضية هذه الدراسة أن استخدام طرق التحفيز كالتدريب والمكافآت يؤثر على تقييم أداء العاملين. تم توزيع استبيان على 280 مدير في عدة شركات خاصة بالقطاع الخدمي والإنتاجي في مدينة بيجا، وعند تجميع البيانات تم الاعتماد على استبيانات 200 شخص فقط كاملة الإجابات وصحيحة. وكان للدراسة عدة تساؤلات مهمة تم الحصول على إجاباتها من خلال الاستبيانات، منها أن الشركات تطبق طريقة "الأجر على أساس الأداء" لتقييم الأداء، حيث تكون الفعالية هي أنها تدفع للموظفين على أساس الجدارة، والأجور التحفيزية التي تزيد من الدافع، والمكافآت. كما أن هذه الحوافز تزيد من إنتاجية العامل وتحفيزه. ونتيجة تقييم الأداء تساهم في معرفة نقاط الضعف عند الموظف مما يسهل معرفة نوع البرنامج التدريبي الذي يجب اتباعه لتقوية مهاراته وقدراته، إلا أنه لا يتم إشراك الموظفين المعاد تدريبهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا الشيء يجب تغييره حيث يجب أن يكون الموظفين لهم الحق في إعطاء القرارات وأفكار جديدة للحصول على المزيد من الابتكارات داخل المؤسسة. فكانت الخلاصة من هذه الدراسة حسب ما تم ذكره أعلاه في أن نجاح المنظمة يرتبط بتدريب الموظفين ورضاهم الوظيفي، كما أن العامل المادي

والمكافآت المادية كانت عاملاً هاماً في ارتفاع أداء العاملين. وفي النهاية اثبتت التحليلات أعلاه صحة الفرضية و أن استخدام طرق التحفيز كالتدريب والمكافآت يؤثر على تقييم أداء العاملين.

دراسة (Nihinlola، 2014) بعنوان: تصور الموظف تجاه أداء نظام تقييم الأداء: دراسة حالة من المعهد الوطني لبحوث البستنة (NIHORT) نيجيريا: Perception of Employee towards Performing Performance Evaluation System: Case Study of National Horticultural Research Institute (NIHORT) Nigeria

هدفت هذه الدراسة لمعرفة توجهات موظفو المعهد حول عملية تقييم الأداء على اعتبار أن تقييم الأداء هو عملية ملاحظة وتقييم سلوك الموظف وإنجازاته بغرض قياس الأداء الحقيقي مقابل الأداء المتوقع. تم تشكيل عينة عشوائية مكونة من 164 موظف وتم توزيع استبيان مصمم حسب صيغة Cochran ، تم استرجاع 110 استبيانات فقط (78 موظفاً ذو خبرة و 32 موظفاً مبتدئاً). استندت معايير توزيع الاستبيان إلى تقنيات أخذ العينات العشوائية. بناء على استجابات العينة كانت النتائج إتجاهات الموظفين تجاه ممارسة عملية تقييم الأداء سلبية، حيث أشارت النتائج إلى اتسام نظام تقييم الأداء بالتحيز وغياب الموضوعية.

دراسة (Amie Farrell، 2013) بعنوان: "دراسة فعالية تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين في الشركة الايرلندية الخدمات الاستهلاكية" An investigation into Performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Consumer Services Company

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية تقييم الأداء من وجهة نظر للموظفين، هل يشعرون أن نظام تقييم الأداء عبارة عن أداة فعالة في منظمة الخدمات الاستهلاكية في إيرلندا، وهل يحقق الأهداف المرجوة منه وذلك من خلال دراسة عناصر تقييم الأداء الموجودة في المنظمة، و بلغت عينة الدراسة 26 موظف والتي مثلت مجتمع البحث الكلي في الشركة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث استرجع الباحث 21 استبيان من 26 بنسبة استجابة بلغت 83% باعتماد المنهج الوصفي التحليلي. و أظهرت نتائج

الدراسة : أن إجمالي الموظفين راضيين عن وجود نظام تقييم أداء متكامل، ولكنه بحاجة لبعض الخطوات الواجب القيام بها من أجل تحسين النظام وجعله أكثر نجاحاً وفائدة، وأن هناك عدد قليل من عناصر تقييم الأداء التي تحد من فاعليته.

دراسة (Aslam, A., & Amin, S. (2018)) بعنوان: تأثير نظام التقييم 360 على إنتاجية الموظفين: THE

#### IMPACT OF 360 APPRAISAL SYSTEM ON EMPLOYEE PRODUCTIVIT

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة تأثير تطبيق نظام التقييم 360 على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وتطور مساهمهم الوظيفي و إلى أي مدى يساهمون في المنظمة عند زيادة إنتاجيتهم، وهل هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عدد من المؤسسات الإدارية في مدينة كراتشي بالباكستان، وتم ملؤها من قبل 300 موظف إلا أن العينة النهائية المعتمدة للدراسة كانت مؤلفة من 250 استبانة فقط، ثم حلت البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير هام لنظام تقييم الأداء 360 المتبع ضمن المؤسسات على أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، إلا أنه لا توجد علاقة بينه وبين تطور مساهمهم المهني ضمن المنظمة.

دراسة (Tommy, U. A., Umoh, V. A., Inegbedion, D. O., & John, N. E. (2015)) بعنوان: نظم إدارة

الأداء الفعالة وأدلة إنتاجية الموظفين من شركة Multichoice ، نيجيريا: Effective Performance

Nigeria Management Systems and Employee Productivity Evidence from Multichoice Company

هدفت هذه الورقة إلى تطبيق استراتيجية مقترحة لنظام إدارة أداء فعال قادر على تحقيق زيادة إنتاجية العاملين. تم تطبيق البحث في منظمة كانت Multichoice Nigeria، حيث تكون مجتمع الدراسة من 617 موظف، تم اختيار عينات العشوائية البسيطة لجذب خمسين (50) مستجيباً من السكان، تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم توزيع التردد والنسب المئوية. أظهرت النتائج الرئيسية أن معظم الموظفين لم يكونوا على دراية بالنموذج السائد لنظام إدارة الأداء في المؤسسة. يشعر الموظفون أن إدارة أداء الشركة

فشل في إعطاء تقييم مناسب لأدائهم في المنظمة. كما بينت الدراسة أن العمال بشكل عام غير راضين عن نظام تقييم الأداء المتبع في المنظمة. وأوصت هذه الدراسة باعتماد نظام 360 درجة لإدارة تقييم الأداء لقدرته على تسهيل الإنجاز الفوري لهدف الشركة وتعزيز الإنتاجية.

دراسة (Wortham، 2002) بعنوان: تقييم أداء الموظف: Employee Performance Evaluation- An Administrative Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Graduation from the Leadership Command College

هدفت هذه الدراسة إلى فحص عملية تقييم الأداء التي تستخدمها إدارة شرطة ساجينو وتقديم أي توصيات مناسبة لتطوير نظام التقييم. حيث بينت الدراسة أن قسم الشرطة يستخدم نموذج تقييم المدينة العام - المستخدم حالياً من قبل جميع الأقسام داخل حكومة المدينة، وهو ليس مخصصاً لمهام وأعمال قسم الشرطة، مما يجعل التقييم الدقيق أمراً صعباً. كما تم اكتشاف أن المشرفين لا يتلقون تدريباً للقيام بتقييم الأداء، ولا يتم استخدام نتائج التقييمات عند اتخاذ قرارات تتعلق بالموظفين مثل الترقيات والأجور وما إلى ذلك. للحصول على منظور أوسع حول تقييمات أداء الشرطة، تم إجراء مسح لخمسين وكالة محلية لتنفيذ القانون. كما تم إجراء مقابلات للمتابعة. تم اكتشاف أن معظم الوكالات تستخدم نموذج تقييم خاص بالشرطة وأن نتائج التقييمات تستخدم في قرارات شؤون الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أشارت غالبية الوكالات التي شملها الاستطلاع إلى أن تدريب المشرفين في إجراء التقييمات كان ضرورياً. كما تم تحديد الاحتفاظ بسجلات دقيقة طوال فترة التقييم لأهميتها. وخلص البحث إلى أن نظام تقييم الأداء في قسم شرطة ساجينو يحتاج إلى التطوير وتصميم خاص بمهام الشرطة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتلقى المشرفون تدريباً على تقييم الأداء ويجب استخدام نتائج التقييمات في إجراءات الموظفين.

### 1.3.3. التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تمت في مجال تقييم الأداء والتي أجريت على قطاعات مختلفة، تم تناولها بطرق مختلفة انطلاقاً من الرؤية البحثية لكل باحث، ومن مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، ولقد كانت هذه الاختلاف ميزة لكونها أمدت الباحثة بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث، وأتاحت المجال للمقارنة بين النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف، مما يثري البحث ويكسبه أهمية.

حيث أظهرت تلك الدراسات نتائج وتوصيات متعددة أبرزت أهمية تقييم أداء العاملين. كما أبرزت كثيراً من المشكلات والعقبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة المستعرضة من حيث بحثها في موضوع تقييم أداء الموارد البشرية باعتباره من الجوانب المهمة في المنظمات، حيث اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في بعض المتغيرات وتشابهت مع تغييرات دراسات أخرى بشكل تام، ولكنها تختلف معها في اختيارها لمجتمع البحث الممثل بمنظمة غير حكومية غير ربحية ضمن بيئة عمل سورية تحوي على موظفين من مختلف الجنسيات والثقافات.

ومن ناحية أخرى يتميز البحث الحالي بالأصالة والحدثة وفي محاولة الباحثة الجادة للكشف عن مدى فاعلية نظام التقييم المتبع في المنظمة محل الدراسة مع التركيز على مقومات تحسين فعالية التقييم من حيث وضوح معايير التقييم، أهمية تدريب القائمين بعملية التقييم وموضعية التقييم.

### 1.4. مشكلة البحث

تتميز عملية تقييم الأداء بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة كثيراً ما تغيب عن أذهان القائمين عليها، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة التقييم والتي تعزى إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى خاصة بالمديرين القائمين على عملية التقييم، أو أيضاً الموظفين موضوع التقييم.

وبحكم عمل الباحثة الحالي في قسم الموارد البشرية لاحظت وجود بعض المشاكل التي تنشأ لدى العاملين في فترات تقييم الأداء تتمثل بمظاهر عدم الرضا الوظيفي وتدني الثقة بفاعلية عملية تقييم الأداء. ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على واقع عملية تقييم الأداء وعلاقة عوامل تقييم الأداء في تحسين فاعليته وذلك من خلال تطبيق دراسة عملية في منظمة اليونيسف في سورية مكان عمل الباحثة.

بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية كالتالي:

• هل هناك علاقة ما بين عوامل تقييم الأداء وتحسين فاعلية عملية تقييم الأداء.

وللإجابة على هذا السؤال يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى وضوح معايير عملية تقييم الأداء
- 2- ما مدى موضوعية عملية تقييم الأداء
- 3- ما مدى تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء
- 4- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين

#### 1.5. فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح معايير تقييم الأداء و فاعلية عملية التقييم.
- الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب الجيد للقائمين بعملية التقييم و فاعلية عملية التقييم.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين موضوعية التقييم و فاعلية عملية التقييم.



- الفرضية الرابعة : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية تجاه عملية تقييم الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المكان الجغرافي، عدد سنوات الخبرة مع المنظمة، المستوى الوظيفي، والدور الإشرافي).

#### 1.6. أهمية البحث

الأهمية النظرية: تكمن أهمية البحث في أنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الإداريين والأكاديميين بشكل عام، والموظفين بشكل خاص وذلك لجوهرية القرارات الإدارية التي تبني على أساس نتائج تقييم الأداء الوظيفي. وانطلاقاً من حقيقة أن المورد البشري هو العمود الفقري لهيكل المنظمة وبأن ثقة الموظف بالادارة والاجراءات الادارية هو مفتاح تطوير وتحسين أداء المؤسسات في ظل المنافسة العالمية.

الأهمية العملية: تحاول الباحثة مساعدة الادارة والعاملين في المنظمة محل البحث من:

- فهم آراء الموظفين تجاه إدارة الأداء ونظام التقييم المتبع، والتعرف على الثغرات الموجودة في عملية تقييم الأداء المطبقة حالياً لمحاولة الوصول الى اجراء اكثر كفاءة وفاعلية.
- مساعدة القائمين على عملية تقييم الأداء من تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية عند التقييم من خلال الاعتماد على معايير وعناصر عمل أكثر وضوح وموضوعية فضلاً عن خلق أجواء الثقة والتعامل الايجابي بين العاملين و الادارة.

#### 1.7. أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث في محاولة بيان أهم العوامل التي ترتقي بمستوى عملية تقييم الأداء في مكاتب منظمة اليونيسف في سورية وذلك من خلال المحاور التالية:

- ✓ دراسة واقع عملية تقييم الأداء.
- ✓ دراسة المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء، واقتراح حلول مناسبة.
- ✓ اقتراح الآليات والأسس اللازمة لتحسين فعالية إدارة تقييم الاداء.
- ✓ معرفة العلاقة بين عوامل نظام تقييم الأداء (كمتغيرات مستقلة) و فعالية نظام تقييم الأداء (كمتغير تابع).

أما من الناحية النظرية فيهدف هذا البحث إلى التعريف عن نظام تقييم الأداء والعوامل المؤثرة في تحسين فعاليته وكفائته، والعلاقة فيما بينهما، وذلك من خلال المراجع والأدبيات.

### 1.8. منهجية البحث

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، وفهم أدق وأفضل تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. فتم الحصول على البيانات الأولية من خلال توزيع استبيان بشكل الكتروني على عينة تعكس كل مجتمع الباحثين الموظف من العاملين في منظمة اليونيسف في الجمهورية العربية السورية، أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال استعراض ما جاء في الدراسات والأبحاث السابقة والتي تناولت موضوع عملية تقييم الأداء.

ثم تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24 من أجل الحصول على النتائج وتفسيرها لوضع التوصيات المناسبة.

### 1.9. حدود البحث

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في كافة مكاتب منظمة اليونيسف في سورية.

الحدود الزمانية: تم إتمام البحث بين شهر أيلول وحتى منتصف كانون الأول من عام 2021.

الحدود البشرية: كافة الموظفون في مكاتب منظمة اليونيسف في سورية في كل من (دمشق، حمص، حلب، طرطوس، دير الزور، القامشلي).

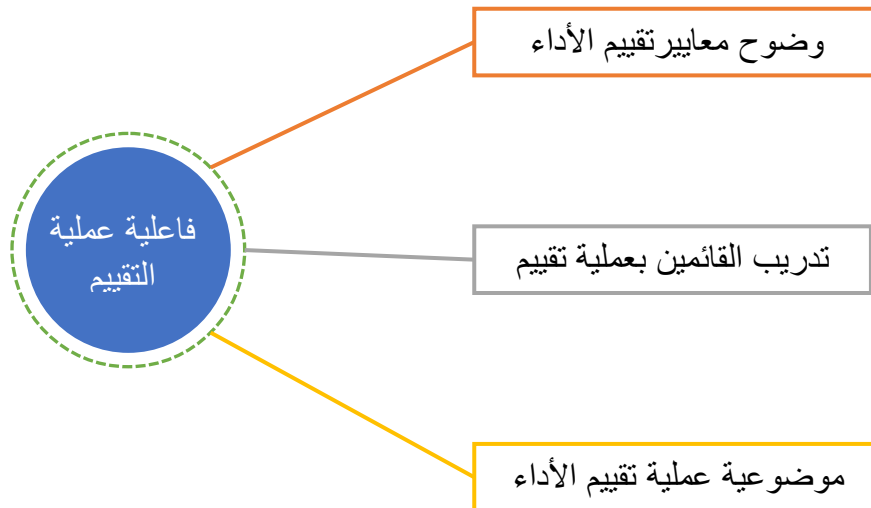
مجتمع البحث:

يتألف مجتمع عينة البحث من 214 موظف من العاملين في مكاتب منظمة اليونيسف في سورية بدوام كامل من مختلف الجنسيات والمستويات الإدارية والوظيفية.

#### 1.10. متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
فاعلية عملية التقييم	وضوح معايير تقييم الأداء
	تدريب القائمين بعملية التقييم
	موضوعية عملية تقييم الأداء

#### 1.11. نموذج متغيرات البحث



## 1.12. مصطلحات وتعريف البحث

**الأفراد:** ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كان موظفين أو عمال يديين، دائمين أو مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين.

**التقييم:** تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل. (بن عيشي، 2006، ص3).

**الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 1999، ص215).

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

**أداء العاملين:** يعرف أداء العاملين بالمفهوم العام على أنه "القدرة على إنجاز المهام وتنفيذها". (شنافي، 2005، ص56).

**الفاعلية:** تعرف القواميس الاجتماعية الفاعلية بأنها عبارة عن إستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف معين.. كما تشير الفاعلية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف سلفاً (الغامدي، 2006، ص16)

**فاعلية نظام تقييم الأداء:** مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتصف بها نظام التقييم المستخدمة كشموليتها لجوانب التقييم، تحديدها لتقديرات الأداء الحقيقي ومراعاتها للوصف الوظيفي وللأهداف المراد تحقيقها من وراء هذه النظم، كالتعرف على مشكلات الموظفين وتحسين العلاقات والعمل على تطوير البرامج التدريبية الملائمة لمعالجتها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للموظفين وأيضاً التعرف على جوانب القوة والعمل على تعزيزها. (الحوامدة، 2004، ص65)

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

### 2.2. المبحث الأول: عملية تقييم الأداء

#### 2.2.1. مفهوم تقييم الأداء

" التقييم هو خلق: اسمعوا أيها المبدعون! التقييم في حد ذاته هو أثمن كنز لكل ما نقدره. فقط من خلال التقييم تتواجد القيمة: وبدون التقييم يكون جوهر الوجود فارغاً. اسمعوا، أيها المبدعون! " فريديريك نيتشه.

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تعنى به الإدارات على إختلاف أنواعها كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، إذ أن معظم المنظمات تتوقع من العاملين فيها أن يؤديوا مهامهم التي أسندت اليهم بكفاءة وفاعلية، وهذا يقتضي بالضرورة تقييم الأداء لكي تعرف مواطن القوة ومكامن الضعف عند هؤلاء العاملين لتحديد ما يقتضي فعله.

تمثل عملية تقييم الأداء للمنظمة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم باشغالها على الوجه المطلوب أم لا؛ ليتضح ما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا. ومن جهة أخرى وعلى نفس الدرجة من الأهمية يحدد تقييم الأداء تلك الفئة من الموظفين الذين لا يحققون للمنظمة أهدافها، ويشكلون عبئاً عليها، ومن هم الأجدر للاحتفاظ بهم في المنظمة.

حيث يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات" (برنوطي، ٢٠٠٧، ص ٣٧٨)

واعتبره البعض "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعه من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم علمية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مروضى أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته" (عقلي، ٢٠٠٥، ص ٣٦٣).

يتضح مما تقدم أن مفهوم تقييم الأداء يشتمل على العناصر الآتية:

- مفهوم مرادف أو مرتبط بأحد أهم وظائف الإدارة وعناصرها الأساسية ألا وهي الرقابة التي تأتي كمرحلة تكميلية ضرورية لباقي وظائف الإدارة المختلفة كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار للتأكد من سير الإجراءات حسب المرسوم وضمن المعايير والمقاييس المحددة.
- عملية ونشاط مستمر يواكب كافة مراحل العملية الإنتاجية ودورة حياة العمل.
- عملية تعود بنتائج إيجابية لمتخذ القرار فيما يتعلق بإجراءات العمل من حيث تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف بعد الكشف عنها.

## 2.2.2. أهداف عملية تقييم الأداء

يتجسد الهدف الرئيس لنظام تقييم الأداء في أية منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم إستراتيجية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. ومن هذا المنطلق نجد بأن تقييم الأداء يخدم المنظمة ويخدم العاملين فيها بأن واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعاً وخدمات ذات جودة عالية. حيث يمكن شمل من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم كمايلي:

### I. الأهداف على مستوى المنظمة:

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد. (السالم، ص 240)
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها. (الهيبي، 2005، ص 202)
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

## II. الأهداف على مستوى المدراء

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي. (سلطان، 2002، ص 295).

## III. الأهداف على مستوى العاملين

- خلق جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين عند معرفتهم أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم ومساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه. (لعيد، 2017، ص46)
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة. (خبابة وآخرون، 2008).

### 2.2.3. أهمية عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنها تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، فعملية التقييم يجب أن تتم بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض به نحو الأفضل. ويمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء من خلال ما يلي:

#### I. بالنسبة للمنظمة:

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- تساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

#### II. بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل أهميته من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:



- في تخطيط الموارد البشرية: عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحدد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.
- في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية . إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح.
- في الاختيار: عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.
- في البرامج التدريبية: تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج.
- في الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات.... ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.
- في النقل الوظيفي: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد.

- في الفصل من العمل: وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء.
- من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية (لعيد، 2017، ص47).

### III. بالنسبة للأفراد العاملين:

- تشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها.
- تشكل فرصة لتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.
- رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية.

### 2.2.4. مستويات تقييم الأداء

- تقييم الأداء الفردي: وهو التقييم الذي يركز على كشف مستوى أداء وإنجاز كل موظف يعمل في المنظمة بغض النظر عن موقعه أو مستواه الوظيفي.
- تقييم الأداء التنظيمي أو الجماعي: وهو التقييم الذي يركز على كشف أداء وإنجاز فريق أو مجموعة من العاملين يعملون سوياً في مديرية أو وحدة أو قسم في المنظمة من حيث الكفاءات والمهارة والسلوك وغيرها من الضوابط المستهدف قياسها.
- تقييم الأداء المؤسسي: وهو التقييم الذي يركز على كشف مستوى منظمة معينة في كافة أقسامها وتنظيماتها من حيث إنجازها وتميزها في جوانب معينة بالمقارنة مع غيرها من المنظمات المماثلة.

- تقييم الأداء المجتمعي: وهو التقييم الذي يركز على كشف مستوى وواقع مجتمع أو شعب كامل مع غيره من الشعوب أو المجتمعات من حيث مستوى التنمية في المجالات المختلفة - كالاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية، وغيرها استناداً على معايير أو مقاييس دولية معينة. (الخصاونة وآخرون، 2017، ص 170-171).

### 2.2.5. أنواع عملية تقييم الأداء

يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي لتقييم الأداء وذلك عندما يتم تقييم أداء العامل خلال فترة زمنية محددة وهي مدة التقييم كما يمكن للمدراء تقييم أداء العاملين بشكل غير رسمي من خلال النقاش بشكل متواصل مع المرؤوسين في كيفية تحسين الأداء وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض حسن سير العمل وبشكل عام فإن معظم المختصين والكتاب يتفقون على وجود نوعين لتقييم الأداء وهما: تقييم الأداء الرسمي وتقييم الأداء غير الرسمي.

حيث يقصد بتقييم الأداء الرسمي: ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

أما التقييم الغير رسمي: فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك إذا كان أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

وفي الإطار نفسه يميز Pattanayak التقييم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي Formal and informal appraisal. فهو يرى أن التقييم غير الرسمي هو عملية مستمرة لتزويد العاملين بالمعلومات والتغذية العكسية عن مدى حسن ادائهم ويدرا على أساس يومي وبسبب الاتصال الوثيق بين السلوك والتغذية العكسية عنه فإن التقييم الغير رسمي يسارع في تشجيع السلوك المقبول وتثبيط السلوك غير المقبول قبل أن يصبح راسخاً بكل دائم.

في حين أن التقييم الرسمي يحدث عادة بشكل سنوي وفق أسس رسمة ويستلزم وجود المقيم والمقيم في إيجاد أجوبة لعدة اسئلة على سبيل المثال: ما هو نوع الأداء المطلوب تحقيقه خلال الفترة، هل تم تحقيقه؟ (عطية، 2013، ص 30).

## 2.2.6. آلية عملية تقييم الأداء

تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

من ثم شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مُقيماً أو مُقيماً أداءه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء. (سلطان، 1998، ص 293).

يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح، هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، وتتم مناقشته بجلسة تقييمية مع الأفراد ومقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

- 1- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه.
- 2- اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه ، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية .

بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، يرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائهم، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء . (سلطان، 1998، ص 295) ونتيجة تحسن أداء الموارد البشرية ستعكس أثاره الايجابية حكماً على:

- ✓ ارتفاع انتاجية العمل.
- ✓ زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا.
- ✓ تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

### 2.2.7. من يقوم بعملية التقييم

يقيم الأفراد بعضهم بعض على إختلاف مستوياتهم ومواقعهم الوظيفية ذلك؛ لأن عملية التقييم تهدف إلى تحديد مدى قناعة واحتياجات ورضا هذه الفئة من الأفراد عن أداء الفئة الأخرى، وأن عملية الرضا مسألة تعتبر في غاية التعقيد، ولا يمكن أن يتم الوصول إلى مستويات رضا بين الأفراد بشكل متساوٍ، وذلك لأسباب كثيرة يرتبط أساسها بالاحتياجات والرغبات المختلفة للناس، وذلك باختلاف مستوى قبولهم وتمييزهم للجودة التي يختلف فيها كل فرد عن الآخر؛ نظراً لمتغيرات عديدة كالفسولوجية، والاقتصادية، والبيئية، والثقافية، والاجتماعية، وغيرها. ونعود لنجيب على السؤال أعلاه ونقول أن عملية التقييم تتم من خلال أطراف مختلفة هي: (الخصاونة، 2017، 189)

- الرئيس يقيم أداء مرؤوسيه للوقوف على جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها.
- المرؤوسون يقيمون رؤساءهم للتعرف على مستوى رضا العاملين عن أداء رؤسائهم، والممارسات الإدارية تجاههم، ومدى تطبيق العدالة والاتصال الفاعل بينهم، ومستوى العلاقة التي تربطهم.

- الزبون يقيم أداء التاجر، والبائع، والمنظمات، والعاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية؛ لكشف مستوى رضا الزبون عن أداء المنظمة والعاملين كالتعامل، والجودة، والاحترام، وغيرها.
- التقييم الذاتي الذي يعتمد على تقييم الفرد لنفسه لأغراض التطوير وتحسين مستوى الأداء والانتقال لوضع أفضل مما هو عليه حالياً.
- تقييم زملاء العمل الذي يُستخدم حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة؛ ولكن يجب أن يكون هناك ثقة بين الموظف وزملائه لإنجاح هذا التقييم.
- تقييم متعدد الأطراف (التقييم بدرجة 360) وهو التقييم الذي يشترك فيه كافة أصحاب المصالح كأفراد المجتمع على اختلاف أجناسهم وتركيبهم، والمزودون، والموردون، والتجار، والمساهمون، وغيرهم، مثل: أن يتم تقييم المجتمع لأداء رئيس الحكومة أو حاكم اداري أو غيره.

## 2.2.8. المسؤوليات في عملية تقييم الأداء

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات وهي:

### I. دور إدارة الموارد البشرية:

- تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء.
- تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايير المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع المقيّمين.
- وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها.
- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيّمين ورفعها للجهات المسؤولة.
- وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.

- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
- البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقيي أدائه. (بربر، 1997، ص 131).

## II. دور المقيّم (القائم بعملية التقييم):

المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية والمسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي. يلخّص دوره فيما يلي:

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير للمقيّمين (وهم في العادة المرؤوسين).
- جمع المعلومات عن أداء الموظف المراد تقييمه ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.
- مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أدائه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه).
- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف المقيّم وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيّمين بتطبيق هذه الخطة. (لعيد، 207، ص 55).

## III. دور المقيّم (العامل المراد تقييمه):

- الفهم الجيد لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها.
- المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي.
- التقييم الذاتي.

- الاقتناع بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه. (لعيد، 207، ص 55).

### 2.2.9. الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تم الإشارة سابقاً إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف، و الحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم، وهي موضوع حساس و مثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، و هذا الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي.

وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرأً من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب عليها. ويمكن إجمال المشكلات والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء ضمن ثلاث فئات:

- 1- الصعوبات المتعلقة بالأداة والمعايير المستخدمة في عملية التقييم.
- 2- الصعوبات المتعلقة بالمشرف المقيّم.
- 3- الصعوبات المتعلقة بالموظف المقيّم.

### I. الصعوبات المتعلقة بالأداة والمعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء

- نموذج تقييم الأداء لا يعالج مسألة التنوع الوظيفي: في كثير من الأحيان، يطبق نموذج التقييم نفسه على مجموعة كبيرة من الموظفين ولكنها غير متجانسة، ونتيجة لذلك، فإن استمارة التقييم لا تناسب جميع الوظائف.



- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف، وترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها، وعرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة المعايير: وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، وعدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز، ولهذا يجب أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة للجميع. (القواسمة، 2014، ص 41).
- معايير تقييم الأداء كلها متساوية: وهذا يؤدي إلى عدم الدقة في درجات القياس في التمييز بين العاملين، أي أنها في معظم أشكالها تعامل جميع عوامل التقييم كما لو كانت ذات أهمية متساوية، ولكن يجب أن يتم ترجيحها على أساس أهميتها النسبية في وظيفة عن وظيفة أخرى.
- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيئ. (أبو قويدر، 2019، ص 21)

## II. الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

- التدريب غير الكافي للقائمين بعملية التقييم: في معظم المنظمات، لا يدرّب المديرين على كيفية تقييم الأداء وإبداء الرأي بشأنه. وإذا كانت العملية تتضمن مكوناً للتطوير الوظيفي، فمن الأرجح أن المديرين لن يعرفوا كيفية تعزيز المسار الوظيفي لموظفيهم.

● انخفاض دافعية القائم بعملية التقييم: إن عدم رغبة القائمين بعملية التقييم بالقيام بهذه العملية، والنظرة لها بأنها نوع من الواجب أو لتجنب القرارات الصعبة أو المواجهة تعتبر من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث تحيزات في عملية التقييم، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف.

● عدم موضوعية عملية التقييم: حيث يقع المقيمون بخطأ التحيز أو التفضيل الشخصي: قد يكون التحيز مقصوداً أو غير مقصود، لأسباب تعود للاختلافات الفردية مثل العرق، الجنس، السن، اللون، الدين وغيرها. وقد يفضل المشرف عاملاً عن بقية العاملين فيعطيه تقديراً حسناً، وقد لا يميل لآخر فيعطيه تقييماً غير مرضي هذا بناءً على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية، كتأثير علاقات الصداقة أو العلاقات العائلية، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم (عبد الباقي، 2000، ص 282)

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد وذلك من خلال:

● مستوى ثان للمراجعة: وذلك بقيام الرئيس بمراجعة وتدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز.

● التقييم الجماعي: يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل، و هذا في اجتماع يضم آخرين، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم.

● تعدد التقييم: وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم.

● مراجعة خبير مختص: تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي، و ذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها و فعاليتها، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعلياً.

- التساهل أو التشدد: قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهـم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم وكسباً لتعاطفهم ورضاهم، وبالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيهـم دون النظر إلى أدائهم الفعلي، والسبب في الحالتين يرجع إلى شخصية القائم بعملية التقييم.
- الميل نحو الوسط (الترعة المركزية): يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في الواقع العملي في مجال تقييم الأداء، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيهـم، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، و ينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهـم، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيةهم و زيادة أجورهم، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم. (أبو قويدر، 2019، ص 27).
- تأثير الهالة: وتم تعريفه بأنه انطباع المقيّم العام على تقييمه لخصائص وسمات من يتم تقييمه، وذلك بسبب تأثير القائم بعملية التقييم ببعض صفات أو خصائص المقيّم مما يجعله يسقط في هذا التأثير لبعض البنود على مجمل النقاط (Dessler، 2017، 308) ويتمثل هذا الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكماً عاماً بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفاً في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في باقي العناصر.
- تأثير التماثل الشخصي: وهو أن ينظر الرؤساء إلى الآخرين الذين يماثلوهم في السلوك نظرة إيجابية مقارنة بنظرتهم إلى الذين يختلفون معهم في السلوك، فيعطي تقييماً جيداً لأحد المرؤوسين للتشابه بينهما في الصفات (القواسمة، 2014، ص40).
- الأولوية و الحداثة: يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة "حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء

الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة، لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلاً، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي؟ ما هو أداءه الحالي؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل؟

● التأثير بالوظيفة أو المركز: و ذلك عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزاً مهماً و عالياً في الهيكل التنظيمي، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها.(ابو قويدر، 2019، ص 29)

● عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج تقييم الأداء: حيث يقوم المديرين أحيانا بعملية تقييم الأداء دون تحضير مسبق لها، ذلك لأنهم غير معرضين للمسائلة عن دقة نتائج التقييم، مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز والمكافآت والترقيات وأحيانا قد ينتج الفصل من العمل.

● إهمال تقييم العوامل الأساسية: عندما تهمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطاءها المرتبة أو الأولوية المناسبة، فإن هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم، ويصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز والتلوث (ثابت، 2001، ص 204).

● العجز أو النقص: تهمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل (الوظيفة). على سبيل المثال إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءا من واجبات مندوب المبيعات، و لكن تقييم الأداء مبني أساساً على حجم المبيعات فقط يصبح مثل هذا التقييم ناقصاً.

● التشويش: يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط. على سبيل المثال إذا أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته، قد ينظر إليه على أن أداءه سيئاً دون النظر إلى أداءه الجيد طوال فترة توظيفه.

- التلوث: يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي، و هناك عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة، و هما المظهر الشخصي والتجانس مع طرف آخر، حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين. (بعجي، 2007، ص44).

### III. الصعوبات المتعلقة بالموظف المُقيّم:

- القلق الشديد من نتائج تقييم الأداء: لأن العملية ذاتية جداً ولا يتم تحديد أرقام الأداء المرجعية مسبقاً، يمكن أن يسبب عدم اليقين للعديد من الموظفين مستويات عالية من القلق أسابيع قبل العملية، وقد يكون المديرين قلقين أيضاً بسبب عدم اليقين المرتبط برد فعل الموظف، لذا يجب أن يكون لدى الموظفين فكرة دقيقة عن تقييمهم قبل وقت طويل من أي اجتماع مقرر.
- عملية تقييم الأداء في اتجاه واحد: أي من الرئيس للمؤوس في معظم الحالات، ليس لدى الموظفين أيضاً أي مدخلات في العوامل التي يتم تقييمها.
- عدم الفهم الجيد لنظام التقييم والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة، حيث أنه نادراً ما تتاح الفرصة أمام الطعن في النتائج مع طرف محايد مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بنتائج التقييم. (أبو قويدر، 2019، ص 32).

### 2.2.10. الشروط الواجب توافرها عند القيام بعملية تقييم الأداء

- ذكر كلاً من (هلال، 1999، ص 131) و(حسين، 1997، ص 316) أنه يجب توافر عدد من الشروط الرئيسية للوصول لتقييم أداء عملي وموضوعي وعادل بهدف نجاح هذه العملية. وأهم هذه الشروط ما يلي:
- مساهمة الإدارة العليا في هذا البرنامج عن قناعة كاملة بأهميته، من أجل تقديم الدعم اللازم لإنجاحه.
  - فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء ومن مشرفين وروؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سيؤدي به إلى الفشل بكل تأكيد.

- وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة يتم وضعها سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها
- توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين على هذه العملية للوصول إلى نتائج عادلة من حيث النتيجة.
- تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها صياغة تقارير الأداء.
- وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق احتواء هذه القائمة على الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.

### 2.2.11. إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء

- لا توجد حلول جذرية لمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي: (عبد الباقي، 2000، ص 315)
- وجود معايير تقييم أداء معروفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم، وعلاجاً لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.
  - وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسهم وتقييم أدائهم على ضوءها.
  - تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين؛ ليكونوا على بينة من الغرض

من التقييم. وشرح الآثار التي سوف تترتب على نتائجه والتي سوف تؤثر على مستقبل العامل والمؤسسة.

- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي: ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة. كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات. والأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.
- الاعتماد على مصادر موثقة للحصول على المعلومات، كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف أو أي سجلات منظمة.
- التغذية الراجعة: الحرص على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.
- تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف. إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز. وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم.
- اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين بأنه يتم الاعتماد كثيراً على المعلومات والبيانات التي يضعونها في نماذج التقييم حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل. وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة أو اهتمام.
- وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، وتوضيح ما يجب على المرؤوسين أدائه وإشعارهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم باستمرار خلال فترة التقييم، فكلما كان الرئيس المباشر مدرباً جيداً، كلما كان إعداد التقرير

مبنياً على أسس سليمة، إضافة إلى ذلك فإن الرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية.

- تدريب القائمين بعملية التقييم على الإلمام بالنواحي السيكولوجية والقدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم خلال العمل وتدريبهم على الإلمام بأسس إقامة العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مرؤوسيه.
- معرفة جيدة بالوصف الوظيفي: ينبغي أن يبني نظام تقييم الوظائف على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، كما يجب أن يأخذ تقييم الأداء بالاعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها (الغامدي، 2002، ص 204).
- مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله، ومناقشة نتيجة تقديره. وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء. وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات أو يؤدونها كيفما اتفق. وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه.
- التزام الرئيس المباشر بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها، حيث يلاحظ أن كثيراً من الرؤساء المباشرين ينتظرون حتى يطلب منهم إعداد تقرير عن أحد الموظفين لغرض ما كترقية أو نقل، وبالتالي يعد تقريراً عنه أخذاً في اعتباره هذا الغرض، وفتحاً مجالاً كبيراً لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في إعداد التقرير. فإعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيراً من الانحيازات. (ابو ماضي، 2007، ص 49)



## 2.2.12. أهمية مراجعة فعالية عملية تقييم الأداء

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة ومستوى المديرين والمرؤوسين، فالأخلاق، والعدالة، والشمول، والتميز الموضوعي بين الموظف المجد والموظف الأقل أداءً، وكذا تحقيق الترابط السليم بين الموظف ومنظّمته وزملائه، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة، ويتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة. ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة ومن خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من الموظف والمنظمة. (القدور، 2016، ص 32).

## 2.3. المبحث الثاني: موجز عن المنظمة موضوع الدراسة

### 2.3.1. صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)

تعمل اليونيسف في أصعب الأماكن في العالم للوصول إلى الأطفال والمراهقين الأشد حرماناً – ولحماية حقوق كل الأطفال في كل مكان. في أكثر من 190 بلداً وإقليماً، تبذل اليونيسف كل ما يلزم لمساعدة الأطفال على البقاء على قيد الحياة والازدهار وتحقيق إمكاناتهم، من مرحلة الطفولة المبكرة وحتى مرحلة المراهقة. تعد اليونيسف مورد للقاحات في العالم، وتدعم صحة الطفل وتغذيته، وتوفير المياه المأمونة ومرافق الصرف الصحي، والتعليم الجيد وبناء المهارات، والوقاية من فيروس نقص المناعة البشري وعلاجه عند الأمهات والرضع، وحماية الأطفال والمراهقين من العنف والاستغلال.

### 2.3.2. إدارة الأداء في منظمة اليونيسف

تلتزم اليونيسف بإدارة أداء مرنة وقوية وصادقة لتحقيق أهدافها بتقديم نتائج وخدمات مميزة للأطفال. تحرص المنظمة على أهمية أن يعرف كل موظف النتائج والسلوكيات المتوقعة منه وكيفية ربط مخرجات ونتائج أدائه بأهداف اليونيسف. تعمل اليونيسف على تعزيز ثقافة الأداء التي تعترف وتكافئ الإنجازات البارزة على كل مستوى من مستويات المنظمة، وثقافة التطوير الوظيفي القائمة على الجدارة، وتغذية راجعة صريحة وصادقة التي يتم تقديمها في كلا الاتجاهين (بين المشرف والموظف) ويتم تلقيها في الوقت المناسب بطريقة مستمرة بهدف التعلم والتحسين. يتم تقييم موظفي اليونيسف من خلال نهج إدارة الأداء التشاركي حيث تتم مناقشة المخرجات والكفاءات وتقييمها على أساس مستمر باستخدام نظام تقارير تقييم الأداء Performance

Evaluation Report

• دليل و إجراءات نظام تقييم الأداء في منظمة اليونيسف:

Achieve هو نظام لإدارة الأداء على شبكة الإنترنت يمكّن موظفي اليونيسف أصحاب العقود الدائمة، والمؤقتة من إعداد، مراقبة وإتمام تقييم أدائهم السنوي.

• أهداف سياسة إدارة الأداء في منظمة اليونيسف

- الربط بين الأداء والانتاج الفردي والأهداف التنظيمية للمنظمة.
- تقدير التزام الموظف تجاه المنظمة والاعتراف بالأداء المتميز.
- القيام بمناقشة أداء صادقة ومستمرة بين المشرف والموظف.

2.3.3. مراحل وإجراءات عملية تقييم الأداء في منظمة اليونيسف

I. المرحلة الأولى: تخطيط الأداء Performance Planning

هذه هي الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء. إنه إجراء مشترك بين الموظف والمشرف يهدف إلى وضع خطة عمل تتماشى وتساهم في تحقيق خطة وأهداف المنظمة.

يشمل التخطيط أيضًا السلوكيات والكفاءات الأساسية المتوقعة والمطلوبة خلال العام، كما يشمل وضع خطة تدريب وتعلم تعلم إستراتيجية لتطوير مهارات الفرد.

II. المرحلة الثانية: تطور الأداء Performance Progress

هو الوقت المفتوح في العام ما بين تخطيط الأداء وتقييم نهاية العام حيث يجب على الموظفين تتبع نتائج خطة العمل الخاصة بهم وتحديثها. خلال هذا الوقت، يجب على الموظفين والمشرفين القيام بشكل متكرر بمناقشة الأداء (كل ثلاثة أشهر على الأقل). ويجب على الموظفين تحديث مخرجات خطة العمل الخاصة بهم وجمع أدلة على الأداء والكفاءات.

### III. المرحلة الثالثة: تقييم نهاية العام Year-End appraisal

هذه هي الخطوة الأخيرة في عملية إدارة وتقييم الأداء والتي تتضمن مراجعة وتقييم أداء الموظفين نوعياً مقابل مخرجات خطة العمل المتفق عليها والكفاءات الأساسية. من المهم أن يتم توفير الأدلة الداعمة من قبل المشرف والموظف أثناء المناقشة.

يعقد الموظف والمشرف اجتماعاً وجهاً لوجه لمناقشة أداء العام وتقديم أدلة داعمة، يعطي المشرف تقييماً عاماً نهائياً واحداً في إحدى الفئات الثلاث: أداء المتميز أو القوي أو أداء منخفض. بعدها تتم مراجعة درجة التقييم النهائي من قبل لجنة مراجعة تقييم الأداء ومناقشة الأدلة الداعمة وذلك قبل المصادقة على التقسيم النهائي. (الدليل الداخلي لإجراءات وسياسات منظمة اليونيسف، غير منشور)



### 3. الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

توضّح الباحثة في هذا الفصل الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعتها لتطبيق هذه الدراسة من حيث المنهجية المتبعة، مجتمع البحث، العينة التي طبقت عليها الدراسة، والأداة المستخدمة، والتحقق من صدق وثبات الدراسة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، بالإضافة لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها بناءً على التحليل الإحصائي، وفي ضوء أدبيات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان (أداة الدراسة) على موظفي منظمة اليونيسف في سورية، وذلك بعد التأكد من ثبات أداة الاستبيان، كما تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS 24 .

#### 3.1. مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين في منظمة اليونيسف في سورية من إداريين وموظفين والذين يبلغ عددهم (214) موظف. تم توزيع استبيان الكتروني على كافة الموظفين ثم تم استرداد 93 استبانة من أصل 214 تم توزيعها على عينة البحث، اي بنسبة 46%.

#### 3.2. أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما:

- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة أحد تقنيات الاستقصاء وذلك للتحقق من فروض البحث، ثم تفرغ الأجوبة والمعلومات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية من البحوث المجالات والدراسات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة العربية والأجنبية والتي تتعلق بفاعلية عملية تقييم

الأداء، وسياسات وإجراءات نظام تقييم الأداء في منظمة اليونيسف من خلال موارد المنظمة، إضافة إلى مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

### 3.3. أداة الدراسة الميدانية

صممت الباحثة استبانة، كأداة للدراسة الميدانية، موجهة إلى موظفي منظمة اليونيسف، تضمنت الاستبانة (44) سؤال مقسمة إلى ثلاث أقسام رئيسية موضحة في الجدول رقم (1) بحيث تستطيع أن تغطي فرضيات الدراسة كمايلي:

- **القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة والذي تمثل البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة مع المنظمة، مستوى التأهيل العلمي، الدرجة الوظيفية، مكان العمل، الدور الإشرافي).
  - **القسم الثاني:** ضم 24 عبارة تشمل ثلاثة أبعاد اعتبرت أبعاد لقياس عوامل نظام تقييم الأداء وهي: (وضوح معايير تقييم الأداء، تدريب القائمين على عملية التقييم، موضوعية عملية التقييم).
  - **القسم الثالث:** ضم 13 عبارة تقيس بعد فاعلية عملية التقييم.
- اعتمدت الباحثة في قياس كافة الأبعاد السابقة على مقاييس وأبعاد تم تع اعتمادها واستخدامها في دراسات سابقة.

جدول رقم (1) عدد أسئلة المتغيرات

عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
7	وضوح معايير تقييم الأداء	عوامل تقييم الأداء
7	تدريب القائمين بعملية التقييم	
10	موضوعية تقييم الأداء	
13	أهداف وفعالية تقييم الأداء	فعالية تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، فيما يخص القسم الثاني، وذلك على الشكل التالي:

جدول رقم (2) تثقيف الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

#### 3.4. اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها، ولثبات الاستبانة جانبين هما:

i. ثبات الاستبانة: أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية.

ii. موضوعية الاستبانة: أي الحصول على الدرجة نفسها، بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبارات الخاصة بالاستبانة أو الذي يصممها.

وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و1، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي 60% (Tavakol, 2011, p53-55)، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة تتراوح ما بين (0.953) و (0.957)، وهو يزيد عن 60% مما يدل على أن هناك ثبات في البيانات، والعينة مقبولة إحصائياً.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

معايير الثبات	عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
0.794		وضوح معايير تقييم الأداء	عوامل تقييم الأداء
0.944		تدريب القائمين بعملية التقييم	
0.817		موضوعية تقييم الأداء	
0.928		أهداف وفعالية تقييم الأداء	فعالية تقييم الأداء

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss

### 3.5. اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال: (GUPTA, 1999, p.52)

i. **الصدق الظاهري:** ويُقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.

ii. **صدق المحتوى:** وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير (أبعاد المتغير).

وقد تحققت الباحثة من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الصدق يتراوح ما بين (0.891) و (0.971)، وهي قيم مقبولة لأنها تزيد عن (60%).



جدول رقم (4) معامل الصدق لأبعاد البحث

معامل الصدق	عدد العبارات	أبعاد البحث	محاوِر البحث
0.891		وضوح معايير تقييم الأداء	عوامل تقييم الأداء
0.971		تدريب القائمين بعملية التقييم	
0.903		موضوعية تقييم الأداء	
0.963		أهداف وفعالية تقييم الأداء	فعالية تقييم الأداء

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss

### 3.6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 24)، واستخدمت الباحثة الأدوات الإحصائية الآتية:

- i. اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha): لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبانة.
- ii. اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test): لمقارنة التوزيع النظري مع التوزيع المشاهد observed distribution
- iii. التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages): لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، مكان العمل، والدور الإشرافي).
- iv. الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري" (Mean Std. Deviation) لأبعاد ومحاور الدراسة.

- v. معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): من أجل معرفة درجة الارتباط بين أبعاد الدراسة.
- vi. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغير المتغير التابع.
- vii. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA): لدراسة الدلالة الإحصائية لأثر الفروقات في العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، مكان العمل، والدور الإشرافي) تجاه المتغير التابع.

### 3.7 التحليل الإحصائي

#### 3.7.1 اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف سمرنوف (1-Sample K-S)

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وتوضح الجداول التالية (5) (6) (7) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بعد أكبر من  $sig. > 0.05$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (5) اختبار التوزع الطبيعي لمتغير وضوح معايير تقييم الأداء

	Tests of Normality <sup>a,d</sup>						
	calrity_prc_sum	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
Statistic		df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
cla_goal_sum	2.429	.204	3	.993	3	.843	
	2.571	.258	5	.200*	5	.057	
	2.714	.	2	.			
Neutral	.256	.200*	5	.887	5	.341	
	3.143	.230	5	.200*	5	.172	
	3.286	.133	8	.200*	8	.719	
	3.429	.236	6	.200*	6	.208	
	3.571	.209	7	.200*	7	.631	
	3.714	.244	5	.200*	5	.349	
	3.857	.155	8	.200*	8	.804	
Agree	.172	.200*	15	.854	15	.020	
	4.143	.240	8	.195	8	.435	
	4.286	.226	4	.976	4	.880	
	4.429	.248	5	.200*	5	.532	
	4.571	.328	3	.871	3	.298	
Strongly Agree	.260	.	2	.			

\*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (6) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تدريب القانمين بعملية التقييم

Tests of Normality<sup>b,c,d,f,g,h,i,j</sup>

tra_eval_sum	Statistic	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
cla_goal_sum	Strongly Disagree	.260	2	.			
1.571	.260	2	.				
1.857	.	2	.				
Disagree	.300	5	.161	.813	5	.103	
2.143	.229	6	.200*	.885	6	.291	
2.286	.120	11	.200*	.955	11	.708	
2.714	.260	2	.				
2.857	.260	2	.				
Neutral	.181	11	.200*	.963	11	.813	
3.143	.253	10	.070	.864	10	.084	
3.286	.255	5	.200*	.864	5	.242	
3.429	.441	4	.	.630	4	.001	
3.571	.323	6	.049	.821	6	.091	
3.714	.260	2	.				
3.857	.307	4	.	.879	4	.335	
Agree	.242	9	.138	.785	9	.014	
4.286	.260	2	.				

\*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (7) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير موضوعية عملية التقييم

Tests of Normality<sup>a,c,e,f</sup>

obj_sum	Statistic	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
cla_goal_sum	Disagree	.260	2	.			
2.100	.260	2	.				
2.300	.260	2	.				
2.400	.260	2	.				
2.500	.260	2	.				
2.600	.325	6	.047	.827	6	.101	
2.700	.260	2	.				
2.800	.328	3	.	.871	3	.298	
2.900	.240	5	.200*	.902	5	.422	
Neutral	.298	7	.059	.800	7	.041	
3.100	.260	2	.				
3.200	.181	5	.200*	.923	5	.547	
3.300	.196	4	.	.984	4	.925	
3.400	.269	4	.	.887	4	.367	
3.500	.182	7	.200*	.925	7	.506	
3.600	.293	6	.117	.822	6	.091	
3.700	.194	8	.200*	.948	8	.687	
3.800	.207	5	.200*	.967	5	.853	
3.900	.298	4	.	.849	4	.224	
Agree	.231	7	.200*	.918	7	.456	
4.100	.	2	.				
4.300	.260	2	.				

\*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

### 3.7.2. حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، مكان العمل، والدور الإشرافي)، وذلك لمعرفة توزيع العينة وفق هذه المتغيرات، كما يلي:

✚ **متغير الجنس:** يوضّح الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب جنس أفراد عينة البحث. حيث نلاحظ أنّ النسب متقاربة وترجع الباحثة ذلك إلى الأهمية التي توليها منظمة اليونسيف عند القيام بعملية التوظيف لمتغير الجنس للحفاظ على نسبة تنوع عادلة.

جدول رقم (8) توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
50.5%	47	ذكر
49.5%	46	أنثى
100%	93	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

✚ **متغير العمر:** يوضّح الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب عمر أفراد عينة البحث. حيث نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة وهو السن الذي يكون الأفراد الذين تخرجوا من الجامعات والدراسات العليا واكتسبوا الخبرة الكافية، و النضج الفكري الذي يعود بالنفع على المنظمة.

جدول رقم (9) توزيع العينة وفق الفئات العمرية لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
3.2%	3	تحت 30 سنة
49.5%	46	30-40 سنة
34.4%	32	40-50 سنة
12.9%	12	فوق 50 سنة
100%	93	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

متغير عدد سنوات الخبرة مع المنظمة: يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث. حيث نلاحظ أنّ أغلب أفراد عينة البحث لديهم خبرة تتجاوز 5 سنوات عمل في منظمة اليونيسف ، وترجع الباحثة ذلك إلى كون أن المنظمة متواجدة منذ سنوات طويلة كما أن سنوات الأزمة في سورية أرفدتها بعدد كبير من الموارد التي سعت المنظمة. كما نستدل وجود حالة استقرار وظيفي وقلة دوران العمل في المنظمة.

جدول رقم (10) توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
14%	13	أقل من 3 سنوات
16.1%	15	من 3-5 سنوات
54.8%	51	من 5-10 سنوات
11.8%	11	من 10-20 سنة
3.2%	3	فوق 20 سنة
100%	93	الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث. حيث نلاحظ أنّ أكثر من نصف أفراد عينة البحث حصلوا على درجة الماجستير وهو الأمر الذي أهلهم للعمل لدى هذه المنظمة، ترجع الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل في المنظمة وطبيعة البرامج والخدمات التي تقدمها والتي تتطلب متخصصي دراسات عليا لدعم وتطوير برامج المنظمة، حيث أن لوحظ في السنوات الأخيرة أن التوظيف أصبح يتجه أكثر نحو حملة مؤهل علمي عالي.

جدول رقم (11) توزيع العينة وفق المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
5.4%	5	شهادة التعليم الثانوي
4.3%	4	معهد
34.4%	32	إجازة جامعية
52.7%	49	ماجستير
3.2%	3	دكتوراة
100%	93	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

متغير مكان العمل الجغرافي: يوضح الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب موقع العمل الجغرافي. حيث نلاحظ أنّ أغلب أفراد عينة البحث يتواجدون في محافظة دمشق، وترجع الباحثة ذلك إلى وجود النسبة الأكبر من العاملين في المكتب الرئيسي للمنظمة والكائن في دمشق.

جدول رقم (12) توزيع العينة وفق مستوى دخل أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	مكان العمل الجغرافي
67.7%	63	دمشق
9.7%	9	حلب

6.5%	6	طرطوس
7.5%	7	حمص
5.4%	5	قامشلي
30.2%	3	دير الزور
100%	93	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

متغير الدرجة الوظيفية: يوضح الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية. حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة هي لدرجة المسؤول الوطني وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل والهيكلية المعمول بها في المنظمة، حيث يعتبر ذلك مناسب وضمن التوزيع الطبيعي لعدد العاملين في المنظمة.

جدول رقم (13) توزيع العينة وفق مستوى دخل أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الدرجة الوظيفية
41%	39	خدمات عامة GS
43%	40	مسؤول وطني NO
15.1%	14	مسؤول دولي IP
100%	93	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

متغير الدور الإشرافي: يوضح الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الدور الإشرافي. حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة هو للذين لا يملكون دور إشرافي، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل والهيكلية المعمول بها في المنظمة، حيث يعتبر ذلك مناسب وضمن التوزيع الطبيعي لعدد العاملين في المنظمة.

جدول رقم (14) توزيع العينة وفق مستوى دخل أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الدور الإشرافي
35.5%	33	نعم
64.5%	60	كلا
100%	93	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

### 3.7.3. حساب التكرارات والنسب المئوية لأبعاد ومحاور الدراسة

لمعرفة درجة الموافقة تم تحديد المستويات التالية: (الفتاح، 2013)

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة

من 5 – 4.20	من 4.19 – 3.40	من 3.39 – 2.60	من 2.59 – 1.80	من 1.79 – 1
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

يشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت وذلك وفق الأوزان المذكورة في الجدول السابق رقم (16):

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
مرتفعة	3.67127	.606744	وضوح معايير تقييم الأداء
متوسطة	2.94777	.841415	تدريب القائمين بعملية التقييم
مرتفعة	3.28172	.631414	موضوعية عملية التقييم
متوسطة	3.21340	.683531	فاعلية عملية التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

نلاحظ من الجدول السابق رقم (16) ما يلي:



- i. كانت درجة الموافقة لبعده وضوح معايير تقييم الأداء مرتفعة بحسب مقياس ليكرت، مما يعني أنّ اتجاهات أفراد العينة تجاه وضوح معايير تقييم الأداء المتبعة تتمتع بدرجة قبول عالية.
- ii. كانت درجة الموافقة لبعده معايير تقييم الأداء متوسطة بحسب مقياس ليكرت، مما يعني أنّ اتجاهات أفراد العينة تجاه تدريب القائمين بعملية التقييم تتمتع بدرجة قبول متوسطة.
- iii. كانت درجة الموافقة لبعده موضوعية عملية تقييم الأداء مرتفعة بحسب مقياس ليكرت، مما يعني أنّ اتجاهات أفراد العينة تجاه الموضوعية تتمتع بدرجة قبول عالية.
- iv. كانت درجة الموافقة لبعده غاوية عملية تقييم الأداء متوسطة بحسب مقياس ليكرت، مما يعني أنّ اتجاهات أفراد العينة تجاه فاعلية عملية تقييم الأداء تتمتع بدرجة قبول متوسطة.

#### 3.7.4. تحليل الفرضيات

i. الفرضية الأولى  
لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح معايير تقييم الأداء و فاعلية عملية التقييم.

✓ تم إجراء اختبار معامل الارتباط Pearson لمعرفة قوة العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء و فاعلية التقييم. ومن خلال الاختبار تبين أن قوة العلاقة هي 0.567 وهي علاقة جيدة. حيث نلاحظ في الجدول أدناه أن قيمة Sig مساوية للصفر وهي أصغر من 0.05، لذا يمكن رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين وضوح معايير التقييم و فاعلية عملية التقييم، مما يدلّ على أنّه كلما ازداد الاهتمام بوضوح المعايير وشرحها وجعلها ظاهرة للجميع كلما زادت فاعلية عملية تقييم الأداء.

جدول رقم (17) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (وضوح معايير تقييم الأداء) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم)

### Correlations

		cla_goal_su m	calrity_prc_su m
cla_goal_sum	Pearson Correlation	1	.567**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	93	93
calrity_prc_sum	Pearson Correlation	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	93	93

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

✓ كما قامت الباحثة باستخدام تحليل تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة 95% من أجل معرفة قوة العلاقة بين متغير وضوح معايير تقييم الأداء وفاعلية عملية التقييم" وفق الجدولين أدناه رقم (18) و(19) نجد أن بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.321) وهذا يعني أن المتغير المستقل (وضوح معايير تقييم الأداء) يفسر ما مقداره (32.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (فاعلية عملية التقييم). وبلغت قيمة المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة بين وضوح معايير تقييم الأداء وفاعلية التقييم"

جدول رقم (18) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (وضوح معايير تقييم الأداء) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 <sup>a</sup>	.321	.314	.566123

a. Predictors: (Constant).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (19) نتائج الانحدار البسيط لاختبار وضوح معايير تقييم الأداء على فاعلية عملية التقييم على فاعلية عملية التقييم

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.868	.362		2.399	.018
	وضوح معايير تقييم الأداء	.639	.097	.567	6.566	.000

Dependent Variable: ا.فاعلية تقييم الأداء  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

## ii. الفرضية الثانية

لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب الجيد للقائمين بعملية التقييم وفاعلية عملية التقييم.

✓ تم إجراء اختبار معامل الارتباط Pearson لمعرفة قوة العلاقة بين القائمين بعملية التقييم وفاعلية عملية التقييم، ومن خلال الاختبار تبين أن قوة العلاقة هي 0.665 وهي جيدة جداً. ونلاحظ في الجدول أدناه رقم (17) أن قيمة Sig مساوية للصفر وهي أصغر من 0.05، لذا يمكن رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود ارتباط وعلاقة بين القائمين على عملية تقييم الأداء وفاعلية عملية التقييم، مما يدل على أنه كلما ازداد الاهتمام بتدريب القائمين بعملية التقييم كلما زادت فاعلية عملية تقييم الأداء.

جدول رقم (20) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (تدريب القائمين بعملية التقييم) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم)

Correlations			
		tra_eval_sum	cla_goal_sum
tra_eval_sum	Pearson Correlation	1	.665**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	93	93
cla_goal_sum	Pearson Correlation	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	93	93

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

✓ كما قامت الباحثة باستخدام تحليل تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة 95% من أجل معرفة قوة العلاقة بين متغير "تدريب القائمين بعملية التقييم وفاعلية عملية التقييم" وفق الجدولين أدناه رقم (21) و(22)، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.442) وهذا يعني أنّ المتغير المستقل (تدريب القائمين بعملية التقييم) يفسّر ما مقداره (44.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (فاعلية عملية التقييم).  
وبلغت قيمة المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أنّ النموذج معنوي عند درجة ثقة 95%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة بين تدريب القائمين بعملية التقييم وفاعلية التقييم".

جدول رقم (21) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (تدريب القائمين بعملية التقييم) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Estimate Std. Error of the
1	.665 <sup>a</sup>	.442	.436	.513372

a. Predictors: (Constant),  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (22) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر تدريب القائمين بعملية التقييم على فاعلية عملية التقييم

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.621	.195		8.318	.000
	تدريب القائمين بعملية التقييم	.540	.064	.665	8.491	.000

a. Dependent Variable: فاعلية تقييم الأداء  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

.iii الفرضية الثالثة

لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين موضوعية التقييم وفاعلية عملية التقييم.

تم إجراء اختبار معامل الارتباط Pearson لمعرفة قوة العلاقة بينهما ومن خلال الاختبار تبين أن قوة العلاقة هي 0.806 وهي قوية جداً. ونلاحظ في الجدول أدناه رقم (20) أن قيمة Sig مساوية للصفر وهي أصغر من 0.05، لذا يمكن رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط قوية بين موضوعية عملية التقييم وفعالية تحقيق أهداف التقييم، مما يدل على أنه كلما ازدادت الشفافية والبعد عن التحيز في عملية التقييم كلما زادت فاعلية عملية تقييم الأداء

جدول رقم (23) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (موضوعية تقييم الأداء) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم)

		cla_goal_su m	obj_sum
cla_goal_sum	Pearson Correlation	1	.806**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	93	93
obj_sum	Pearson Correlation	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	93	93

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

✓ كما قامت الباحثة باستخدام تحليل تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة 95% من أجل معرفة قوة العلاقة بين متغير "موضوعية التقييم وفاعلية عملية التقييم". وفق الجدولين أدناه رقم (24) و(25) نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.649) وهذا يعني أن المتغير المستقل (موضوعية التقييم) يفسر ما مقداره (64.9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (فاعلية عملية التقييم).

وبلغت قيمة المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذو دلالة بين موضوعية التقييم على فاعلية عملية التقييم"

جدول رقم (24) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (بين موضوعية) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.645	.407041

a. Predictors: (Constant), موضوعية تقييم الأداء  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (25) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر موضوعية التقييم على فاعلية عملية التقييم

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.351	.225		1.563	.122
	موضوعية تقييم الأداء	.872	.067	.806	12.97	.000

a. Dependent Variable: فاعلية تقييم الأداء  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

iv. الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين تجاه عملية تقييم الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المكان الجغرافي، عدد سنوات الخبرة مع المنظمة، المستوى الوظيفي، والدور الإشرافي)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على فاعلية عملية التقييم

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على فاعلية عملية التقييم
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل العلمي على فاعلية عملية التقييم
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير مكان العمل على فاعلية عملية التقييم
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات الخبرة مع المنظمة على فاعلية عملية التقييم
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الدور الإشرافي على فاعلية عملية التقييم
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الدرجة الوظيفية على فاعلية عملية التقييم

وقد استخدمت الباحثة تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) لدراسة الفروقات بين العوامل الديمغرافية على فاعلية عملية تقييم الأداء تجاه الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجداول أدناه لدراسة (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32).

#### 1) الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (26) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الجنس)

ANOVA					
فاعلية التقييم					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.288	1	.288	.613	.436
Within Groups	42.696	91	.469		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للجنس (0.436) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنّه: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على فاعلية عملية التقييم.

### (2) الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (27) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (العمر)

#### ANOVA

فاعلية التقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.326	3	.775	1.697	.173
Within Groups	40.658	89	.457		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.173) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنّه: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على فاعلية عملية التقييم

### (3) الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (28) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المؤهل الدراسي)

#### ANOVA

فاعلية التقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.976	4	.244	.511	.728
Within Groups	42.007	88	.477		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS



يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.728) وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنّه: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل الدراسي فاعلية عملية التقييم

#### (4) الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (29) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (مكان العمل)

#### ANOVA

فاعلية التقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.905	5	1.181	2.771	.023
Within Groups	37.079	87	.426		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.023) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير مكان العمل على فاعلية عملية التقييم.

#### (5) الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (30) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة مع المنظمة)

#### ANOVA

فاعلية التقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.923	4	.481	1.030	.396
Within Groups	41.061	88	.467		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.396) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنه: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات الخبرة مع المنظمة على فاعلية عملية التقييم.

### (1) الفرضية الفرعية السادسة:

جدول رقم (31) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الدور الإشرافي)

#### ANOVA

فاعلية التقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.313	1	.313	.667	.416
Within Groups	42.671	91	.469		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.416) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنه: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الدور الإشرافي على فاعلية عملية التقييم

### (1) الفرضية الفرعية السابعة:

جدول رقم (32) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الدرجة الوظيفية)

#### ANOVA

فاعلية التقييم

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.787	2	1.393	3.120	.049
Within Groups	40.197	90	.447		
Total	42.984	92			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.049) وهي أصغر من 0.05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الدرجة الوظيفية فاعلية عملية التقييم.

### 3.8. نتائج الدراسة

- من خلال تحليل البيانات و المؤشرات الإحصائية التي حصل عليها الباحث فإنه يمكن إيجاز النتائج كما يلي:
1. بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة إيجابية بين العوامل الثلاثة (وضوح معايير تقييم الأداء ، وتدريب القائمين بعملية التقييم ، وموضوعية عملية التقييم) وفعالية عملية تقييم الأداء.
  2. أن رفع مستوى وضوح معايير تقييم الأداء، ومشاركتها مع كافة العاملين له دور كبير في زيادة فاعلية عملية التقييم.
  3. بينت الدراسة وجود مستوى رضا جيد عن عملية تقييم الأداء المتبعة في منظمة اليونيسف وذلك أن نظام تقييم الأداء المطبق يساهم في التعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف في أداء الموظفين.
  4. يوجد أثر واضح للاهتمام بتدريب القائمين على عملية تقييم الأداء وزيادة خبراتهم التحليلية على تحقيق نتائج أفضل في عملية تقييم الأداء.
  5. كلما ابتعدنا عن التحيز وتوجهنا نحو تحقيق المساواة في معايير التقييم كلما ازدادت فعالية تقييم الأداء.
  6. إن المشرفين والعاملين على حد سواء ودرجة متساوية من وضوح معايير تقييم الأداء والرأي تجاه أهمية تدريب القائمين بعملية التقييم وموضوعية عملية التقييم.
  7. وجود تباين في وضوح معايير تقييم الأداء والرأي تجاه تدريب القائمين بعملية التقييم وموضوعية عملية التقييم ما بين الدرجات والمستويات الوظيفية المختلفة.
  8. وجود تباين في وضوح معايير تقييم الأداء والرأي تجاه تدريب القائمين بعملية التقييم وموضوعية التقييم يعود لاختلاف مكان العمل الجغرافي وقربه من المقر الرئيسي للإدارة.

### 3.9. التوصيات

1. متابعة العاملين في المكاتب الموجودة في المحافظات والتأكد من فهمهم لمعايير وأهداف عملية تقييم الأداء بنفس القدر من العاملين الموجودين في المقر الرئيسي للمنظمة في دمشق.
2. العمل على شرح معايير التقييم بدقة لتكون على درجة عالية من الوضوح أمام جميع العاملين لتلافي الفروقات الموجودة تبعاً للدرجة الوظيفية .
3. العمل على وضع أسس علمية موثقة لطريقة جمع البيانات عن المقيمين والاستفادة منها وتحويلها لمعلومات مفيدة يمكن استخدامها في عملية التقييم.
4. تنظيم دورات تدريبية دورية لرفع قدرة القائمين على التقييم ومساعدتهم بإنجاز المهمة بمستوى أعلى من الكفاءة.
5. إعادة النظر بأهداف عملية تقييم الأداء وربطها بنظام مكافآت معنوي أو مادي مما لها أثر في تحسين فاعلية عملية تقييم الأداء.
6. العمل على وضع آليات معينة للاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

#### 4. الخاتمة

إن عدم الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين والتعامل معها على أنها مجرد إجراء روتيني ينتهي عند بدايته سينعكس ذلك سلباً وبشكل كبير جداً على باقي عمليات إدارة الموارد البشرية مما يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها وتؤدي إلى تحملها للعديد من التكاليف التي يمكن تفاديها.

حاولت الباحثة في الجانب النظري من هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة و بيان مستوى أداءها، و تحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام، و كذا شروط فعاليته وبعض الإرشادات للزيادة من كفاءته وفاعليته.

وفي الجانب العملي حاولت الباحثة إثبات وجود علاقة ايجابية بين بعض عوامل التقييم التي تم التعرف عليها في الجانب النظري كوجود معايير تقييم واضحة وموضوعية لكافة العاملين والاهتمام بكفاءة القائمين بعملية التقييم، وبين زيادة فاعلية عملية التقييم المتبعة، وتم التأكد من هذه صحة هذه الفرضيات وإثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. وبناء عليه تم ذكر عدد من التوصيات للمنظمة موضوع الدراسة للمساهمة في تطوير نظام تقييم الأداء المتبع حالياً للأرتقاء به إلى مستوى أكثر تقدماً.

## 5. المراجع

### المراجع العربية:

- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005) "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
- بربر كامل. (1997) "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي." المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الجامعة اللبنانية.
- برنوطي سعاد نانف. (2007) "إدارة الموارد البشرية {إدارة الأفراد}."، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ثابت، زهير. (2001) "كيف تقيم أداء العاملين و الشركات" دار قباء للنشر، القاهرة، مصر.
- حسن، راوية محمد. (1999) "إدارة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- حسين، عبد الفتاح دياب (1997). "إدارة الموارد البشرية - مدخل متكامل"، توزيع شركة البراء.
- زويلف، مهدي حسن. (2001). "إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (1998) "إدارة الموارد البشرية." الدار الجامعية، الاسكندرية. ط1
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2002) "إدارة الموارد البشرية." الدار الجامعية، الاسكندرية. ط2.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2000) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (1999) "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، الطبعة الثانية.
- عبد الفتاح، عز. (2013) "استكشاف التحليل الاحصائي والبيوتستراب باستخدام IBM-SPSS، خوارزم.

### الدوريات:

- الشمطري، عدال بن مطر. (2014) "العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين" دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 38

- العنزى، أحمد رشود على، تمام، عمر أحمد سعد، السيد، & صبرى شحاتة. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية.
- اللافي ضو، عصام كريم. (2017) "تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين فرع الزاوية"، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 3.
- أحمد محمود، محمود عزات. (2017) "دور المشاركة في تقييم أداء بهدف تحسين الانتاجية: دراسة ميدانية على المستشفيات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع.
- خبابة، عبد الله، بعجي، سعاد (2008) "تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2008/01.
- رجم، خالد، مناصرية، رشيد. (2018). "واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود". مجلة الباحث، 18(1)، 413-423.
- محمد احمد الخليفة. (2016). "اثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي" المملكة العربية السعودية – جامعة المجمعة - كلية العلوم والدراسات الإنسانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17 (2)

#### الرسائل الجامعية:

- ابو ماضي، خالد ماضي. (2007). معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. الجامعة الإسلامية، غزة.
- ابو حطب، موسى محمد حسين. (2009). "فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين" حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، بغزة.
- ابو قويدر، حمدي ربحي. (2019). "إشكاليات تقييم الأداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- الجوهرى، وداد. (2020). " العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين" دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق، الجامعة الافتراضية السورية.
- الزهرة، الضب، تينعمري، نجمة. (2013). " تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية" دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات-تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

- الغامدي، عبد الله. (2000) "تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية" دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القدور، رشا حسين. (2016) "دراسة ميدانية عن مدى فعالية تقييم نظام الأداء الفردي المعتمد في الشركة السورية للاتصالات في ظل التحول لشركة مساهمة من وجهة نظر العاملين". بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق.
- القواسمة، لينبا. (2014). تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، جامعة الخليل.
- بعجي، سعاد. (2007). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة منطقة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- بن عيشي، عمار. (2006) "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة لماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- شنافي، نوال. (2005) "تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل-بسكرة مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد الرحمن، يوسف. (2014). "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية" دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- عطية، هنادي رمضان. (2013) "نموذج مقترح لتطوير نظام تقييم أداء العاملين في المشافي العامة" دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- قريشي، نجاه (2007) "القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم" بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر. كلية الآداب و العلوم الإجتماعية والإنسانية، بسكرة.
- لبدارين، رقية قاسم. (2006). مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين : دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن. (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية، الأردن.
- لعيد، صلاح الدين الأيوبي، زكموط، بن علي. (2016-2017) " تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين" بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة زيان عاشور الحلفة.
- نور الدين، إيمان. (2008) " الكفاءة , الفعالية , أخلاقيات المؤسسة : وجهة نظر أصحاب المصلحة" جامعة محمد خيضر – بسكرة.





المراجع الأجنبية:

**Books:**

- Balcioglu, H., & Adewale, J. N. (2014). Perception of employee towards performing performance evaluation system: Case study of National Horticultural Research Institute (NIHORT) Nigeria. International Journal of Business and Social Science, 5(8).
- Besseyre Des Horts, C. H. (1988). Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et Outils. Paris: Les Editions D'Organisation. 1992.
- Dessler, Gary. (1991). Personal Human Resources Management, Fifth edition, New Jersey, Prentic hall.
- GUPTA V., (1999), SPSS for Beginners, VJ Book. Inc. P52.
- Jacquelline(b), Françoise(k), Martin(m). 2004. la fonction des ressources humaines, Edition dunod, paris.
- Pascal, Noferi. (1987). Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise, Uimm, paris.

**Studies:**

- Farrell, A. (2013). An investigation into Performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Consumer Services Company (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).



- Tommy, U. A., Umoh, V. A., Inegbedion, D. O., & John, N. E. (2015). Effective Performance Management Systems and Employee Productivity: Evidence from Multichoice Company, Nigeria. Int J Manag Sci Business Res.

**Journals:**

- Aslam, A., & Amin, S. (2018). The Impact Of 360 Appraisal System On Employee Productivity. Journal of Management and Human Resource (JMHR), 1, 98-113.
- Gaskel, Adi. (2018, June) The Right And Wrong Way To Conduct Performance Appraisals- Forbes Jun 21.
- Mohsen Tavakol, Reg Dennick., (2011), making sense of Cronbach's alpha, International Journal of Medical Education, p53-55.
- Randhawa, N. (2017) "Performance evaluation system-key to employee development". International management, vol.5, issue 11.
- Sadrija, T. L. (2017, September). Performance Evaluation In Kosovo Organizations. In CBU International Conference Proceedings (Vol. 5, pp. 269-275).
- Wilson, John P., & Western, Steven. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development. Journal of European Industrial Training.

## 5.1. الملحق الأول: الاستبيان

### الاستبيان:

السيدات والسادة الأعزاء العاملين في مكتب منظمة الأمم المتحدة للطفولة- اليونيسف في سوريا،  
تحية طيبة وبعد،

أقوم حالياً بالعمل على أطروحة الماجستير الخاصة بي: "العوامل المؤثرة في تحسين فاعلية عملية تقييم الأداء - دراسة حالة في مكتب اليونيسف في سوريا".

يهدف بحثي إلى دراسة وكشف أهم العوامل المؤثرة في تحسين الفعالية ورفع مستوى عملية تقييم الأداء في اليونيسف.

أشكركم مسبقاً على تعاونكم ومساهماتكم في نجاح البحث، من خلال تخصيص (7- 10 دقائق) من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان أدناه. أخذين بعين الاعتبار أن جميع المعلومات التي سيتم تحصيلها في هذا الاستبيان هي بهدف البحث العلمي وسيتم التعامل معها بأمانة وسرية تامة.  
للملاحظة والاستفسار والمعلومات الإضافية لا تترددوا في الاتصال بي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

جمانة زعرور

### القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  بين 30 و 40 سنة  بين 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- الخبرة الوظيفية: أقل من 3 سنوات  بين 3 و 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- سنوات الخبرة الوظيفية مع المنظمة: أقل من 3 سنوات  بين 3 و 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات

أكثر من 20 سنة  بين 10 و 20 سنة

5- مكان العمل:

دمشق  حمص  دير الزور  
 حلب  القامشلي  طرطوس

6- المؤهل العلمي:

شهادة ثانوية  شهادة جامعية  شهادة معهد متوسط  
 ماجستير  دكتوراه

7- الدرجة الوظيفية:

خدمات عامة GS  مسؤول وطني NO  مسؤول دولي IP

8- هل لديك دور إشرافي:  نعم  لا

### القسم الثاني

يرجى وضع علامة في المربع الذي يعبر عن رأيك في كل عبارة علماً بأنه ليس هنا إجابة صحيحة أو خاطئة وإنما يوجد رأي شخصي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات المتعلقة بمتغير وضوح معايير تقييم الأداء	
					أرى أن معايير تقييم الأداء واضحة وشاملة	1.
					أرى أن معايير تقييم الأداء واقعية ويمكن استخدامها بسهولة	2.
					أجد أنه يحق للجميع معرفة ما هي معايير تقييم الأداء المستخدمة	3.
					أرى أنه يحق للجميع طلب توضيحات حول المعايير التي تبدو غامضة وغير مفهومة	4.
					أجد أن المعايير الموضوعية لتقييم الأداء تحفز الموظف على الوصول للأداء الأفضل	5.
					أجد أن المعايير الموضوعية لتقييم الأداء قابلة للقياس	6.
					أجد أن معايير تقييم الأداء المختلفة لا تتعارض فيما بينها	7.
					العبارات المتعلقة بمتغير التدريب الجيد للقائمين بعملية التقييم	
					أرى أنه يتم تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء على الأسلوب المعتمد في تقييم الأداء	8.

				9. أرى أنه يتم تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء على كيفية جمع المعلومات عن أداء من يقوم بتقييمه
				10. أرى أنه يتم تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء على تحويل البيانات إلى معلومات ذات نفع تساعده في التقويم
				11. أرى أنه يتم تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء على استخدام معايير التقييم المعتمدة
				12. أرى أنه يتم تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء على مناقشة نتائج تقييم الأداء مع المقيمين
				13. أرى أنه يتم تدريب القائمين بعملية تقييم الأداء على اعداد التقرير او الدرجة النهائية
				14. أرى أن القائمين بعملية تقييم الأداء مدركين لأهمية وحساسية تقييم الأداء
				<b>العبارات المتعلقة بمتغير موضوعية التقييم</b>
				15. أجد أن عملية تقييم الأداء تتم على درجة عالية من الشفافية
				16. أجد أن عملية تقييم الأداء تتم تقوم على معايير ثابتة لا تقبل التحيز الشخصي
				17. أجد أن عناصر تقييم الأداء شاملة لمختلف جوانب العمل
				18. أجد أن عملية تقييم واضحة ومتساوية لكافة العاملين
				19. أرى أن العلاقات الشخصية لا تؤثر على عملية تقييم الأداء
				20. اعتقد أن اشتراك مدير الرئيس المباشر في تقييم الأداء مع الرئيس المباشر يجعل التقييم أكثر موضوعية وواقعية
				21. أرى أن تقييم الأداء يعطي المقيم فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أدائه
				22. أعتقد أنه يتم النظر بكافة الاعتراضات المقدمة عى نتائج تقييم الأداء
				23. أجد أن نتائج التقييم واضحة للجميع
				24. أشعر بأن عملية تقييم الأداء هي فرصة لإجراء محادثة صادقة بين المدير والموظف
				25. أرى أن عملية تقييم الأداء لا تخضع لأي تحييز شخصي
				<b>العبارات المتعلقة بمدى فاعلية عملية الأداء</b>
				26. أرى أن عملية تقييم الأداء تساعد الموظف على التفكير في جميع مكونات الأداء
				27. أرى أن عملية تقييم الأداء تساعد على التطور الوظيفي
				28. أرى أنه يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية
				29. أرى أنه يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية
				30. أرى أن نتائج تقييم الأداء السلبية تؤدي إلى التنبيهات

					31. أرى أن نتائج تقييم الأداء تفيد في وضع خطة تدريب وتطوير لأداء الأفراد
					32. أرى أن نتائج تقييم الأداء "القوية" تؤدي إلى الثناء والمكافآت
					33. أرى أن نتائج تقييم الأداء "المتميز" تؤدي إلى الثناء والمكافآت
					34. أرى أن نتائج عملية تؤثر على التوصيات في عملية التوظيف
					35. أرى أن أهداف عملية تقييم الأداء في المنظمة واضحة للجميع
					36. أرى أن عملية تقييم الأداء تحقق الأهداف الموضوع من أجلها
					37. أرى أن عملية تقييم الأداء تساهم في رفع كفاءة أداء الموظفين
					38. أرى أن عملية تقييم الأداء تساهم في تحسين بيئة العمل

شكراً لمشاركتكم

للملاحظة والاستفسار والمعلومات الإضافية لا تترددوا في الاتصال بي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

جمانة زعرور

## 5.2. الملحق الثاني: قائمة الجداول

- جدول رقم (1) عدد أسئلة المتغيرات ..... 54
- جدول رقم (2) تنقيح الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان ..... 55
- جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث ..... 56
- جدول رقم (4) معامل الصدق لأبعاد البحث ..... 57
- جدول رقم (5) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير وضوح معايير تقييم الأداء ..... 58
- جدول رقم (6) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تدريب القائمين بعملية التقييم ..... 59
- جدول رقم (7) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير موضوعية عملية التقييم ..... 59
- جدول رقم (8) توزيع العينة وفق متغير الجنس ..... 60
- جدول رقم (9) توزيع العينة وفق الفئات العمرية لأفراد عينة البحث ..... 61
- جدول رقم (10) توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث ..... 61
- جدول رقم (11) توزيع العينة وفق المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث ..... 62
- جدول رقم (12) توزيع العينة وفق مستوى دخل أفراد عينة البحث ..... 62
- جدول رقم (13) توزيع العينة وفق مستوى دخل أفراد عينة البحث ..... 63
- جدول رقم (14) توزيع العينة وفق مستوى دخل أفراد عينة البحث ..... 64
- جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة ..... 64
- جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة ..... 64
- جدول رقم (17) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (وضوح معايير تقييم الأداء) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم) ..... 66

- جدول رقم (18) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (وضوح معايير تقييم الأداء) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم) ..... 66
- جدول رقم (19) نتائج الانحدار البسيط لاختبار وضوح معايير تقييم الأداء على فاعلية عملية التقييم على فاعلية عملية التقييم ..... 67
- جدول رقم (20) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (تدريب القائمين بعملية التقييم) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم) ..... 67
- جدول رقم (21) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (تدريب القائمين بعملية التقييم) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم) ..... 68
- جدول رقم (22) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر تدريب القائمين بعملية التقييم على فاعلية عملية التقييم ..... 68
- جدول رقم (23) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (موضوعية تقييم الأداء) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم) ..... 69
- جدول رقم (24) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (بين موضوعية) والمتغير التابع (فاعلية عملية التقييم) ..... 70
- جدول رقم (25) نتائج الانحدار البسيط لاختبار أثر موضوعية التقييم على فاعلية عملية التقييم ..... 70
- جدول رقم (26) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الجنس) ..... 71
- جدول رقم (27) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (العمر) ..... 72
- جدول رقم (28) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المؤهل الدراسي) ..... 72
- جدول رقم (29) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (مكان العمل) ..... 73
- جدول رقم (30) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة مع المنظمة) ..... 73
- جدول رقم (31) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الدور الإشرافي) ..... 74
- جدول رقم (32) اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الدرجة الوظيفية) ..... 74