

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

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

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالبة رشا حسين القدور – Rasha_58456

إشراف الدكتور

أسامة الفراج

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

إلى كل من كان الإبداع والتفوق له هدفاً, إلى روح والدي رحمه الله

أمي سندي التي كان دعائها سر نجاحي

إلى رفيق دربي الذي كان معي في كل لحظة من مجهودي بهذا العمل زوجي الغالي

إلى أُملي في المستقبل و من أضاءت بقدمها الحياة ابنتي (حياة)

إلى من تشاركنا معهم حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت وفرحه
أشقائي وشقيقاتي وأبنائهم وبناتهم

إلى من كان سنداً ودعماً بمكانة والدي "عمي أبو عماد" و من وقفت بجانبني بأصعب
اللحظات "زوجة عمي حياة"

إلى من أسقطه القلم سهواً وذكره القلب دون شك من هم في دنيانا ومن هم عند الله

أهدي إليهم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع.....

كل من علمني حرفاً أصبح نوراً برقه يضيء الطريق أمامي
الباحثة

قرار لجنة الحكم

الشكر والتقدير

لا يسعني في نهاية هذا المشروع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل أسامة الفراج على المعلومات والتوجيهات النيرة في سبيل إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة والدكاترة في الجامعة الافتراضية السورية

على جهودهم المبذولة معنا على مدار العامين الماضيين وتقييمهم لهذا البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السيد عبد القادر تماراز

مدير إدارة الموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات

والسيد سالم درويش مدير قسم التقييم في إدارة الموارد البشرية

لدعمهما ومساعدتهما في تقديم المعلومات و التسهيلات اللازمة لإنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الأخير لأصدقائي وزملائي الذين تعرفت عليهم في الجامعة الافتراضية السورية

لمساعدتهم ودعمهم لي.

ملخص البحث

الطالب: رشا القدور Rasha_58456

العنوان: 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)

عام 2016

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: أسامة الفراج

- تهدف 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 Analysis , وأجريت 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 الاستبانة 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 عن عوامل مثل العمر, سنوات الخبرة , المؤهل العلمي تلعب دوراً هاماً في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي, وإن الجنس و الدرجة الوظيفية للمبحوثين ليس لها دوراً في تحديد فعالية هذا النظام, والشركة لا تطبق نظام تقييم أداء فعال لعدم موضوعية و عدالة عملية التقييم, ويمكن ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع الأبعاد الفرعية لنظام تقييم الأداء وفقاً لأهمية هذه الأبعاد من وجهة نظر العاملين فيها و أثرها في مستوى أداء الشركة ككل و وفقاً للاستراتيجيات المقترحة. 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.

Abstract

The study aims to identify the effectiveness of individual performance evaluation system in the Syrian Telecom sector, using IPA Importance-Performance Analysis to determine the dimensions of individual performance evaluation system performance and evaluation influencing the company's performance level. The study population consisted of 1052 employee in the Syrian Telecommunications Co. the sample of study consisted of 210 employee were selected randomly in order to represent the members of the population, The researcher used the questionnaire in order to collect data, 186 questionnaires were collected. A number of statistical analysis methods were used by SPSS software. The most important ones is (Important – performance), the study revealed that factors such as age, years of experience, educational qualification have an important role in determining the effectiveness of individual performance evaluation system, while sex and grade does not effect on individual evaluation system.

Company does not implement an effective performance appraisal system due to a lack of objectivity and fairness evaluation process. We can rank the management intervention in dealing with the sub-dimensions of individual performance evaluation system according to the importance of these dimensions from the viewpoint of its staff and its impact on the company as a whole and the performance level according to the proposed strategies.

The study suggested a variety of solutions and proposals to capitalize in the most important strengths for the company which create a competitive advantage, and devote efforts to capitalize in most strategies to achieve the Organization objectives

Key Words: Performance, Importance, Evaluation, Effectiveness, Job Description, IPA, Evaluation Standards, Feedback, Results of Evaluation

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
المقدمة.	1
مشكلة الدراسة.	2
أهداف الدراسة.	3
أهمية الدراسة.	3
الدراسات السابقة.	3
علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.	9
فروض الدراسة.	11
نموذج الدراسة.	12
منهج الدراسة و إجراءاته.	12
مصادر و أدوات جمع البيانات.	13
مجتمع و عينة الدراسة.	13
الأساليب الإحصائية المستخدمة.	13
حدود الدراسة.	14
محددات الدراسة.	14
التعريفات الإجرائية للمصطلحات	14
الفصل الثاني تقنية الأهمية الأداء Importance-Performance Analysis	
تعريف بتقنية التحليل الأهمية –الأداء	17
استخدامات التقنية	18
بعض الدراسات التي طبقت تقنية IPA	18
آلية تطبيق تقنية IPA	18

19	المنهج المستخدم في التقنية
19	تفسير النتائج
	الفصل الثالث
	الإطار النظري للدراسة أساسيات حول تقييم الأداء
22	مقدمة الفصل
22	المبحث الأول : مفهوم نظام تقييم الأداء
22	مفهوم نظام تقييم أداء العاملين
23	أهمية نظام تقييم أداء العاملين
23	أهداف نظام تقييم أداء العاملين
24	مراحل عملية تقييم الأداء
24	المبحث الثاني : معايير تقييم الأداء
24	أنواع معايير الأداء
26	الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة
27	المبحث الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء
28	المبحث الرابع : خطوات نظام التقييم
28	وضع توقعات الأداء
29	استخدام نتائج تقييم الأداء
30	التغذية العكسية (مقابلات التقييم)
30	اتخاذ القرارات الإدارية
31	وضع خطط تحسين الأداء
31	المبحث الخامس : فعالية نظام تقييم الأداء
31	أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم
32	شروط فعالية نظام التقييم
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الرابع دليل و إجراءات تقويم أداء العاملين المتعاقدين في الشركة السورية للاتصالات
35	المادة-1- التعاريف
35	المادة -2- الهدف
35	المادة -3- معايير تقويم الأداء
36	المادة – 4- خطوات و إجراءات تقويم الأداء
37	المادة-5- لجان التظلم و مهامها
37	المادة -6- استثمار تقويم الأداء
40	المادة -7- إحكام ختامية

الفصل الخامس الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها	
41	المبحث الأول: موجز عن المنظمة موضوع الدراسة
43	المبحث الثاني : منهجية الدراسة و إجراءاتها
43	المجتمع
44	العينة
44	أسباب اختيار المنظمة
44	مصادر جمع البيانات
45	صدق المقياس
51	ثبات المقياس
56	المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض و تحليل نتائج فقرات الاستبانة
56	خصائص عينة الدراسة
57	عرض و تحليل النتائج
66	الفصل السادس: تحليل العلاقات و اختبار الفرضيات
66	المبحث الأول: اختبار الفرضيات
74	المبحث الثاني: النموذج المقترح
80	المبحث الثالث: النتائج و التوصيات
83	المراجع
	الملحقات

فهرس الأشكال

رقم	الموضوع	الصفحة
1	نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير التابع و المستقل.	12
2	مصفوفة الأهمية -الأداء IPA.	19
3	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.	26
4	عناصر نظام تقييم أداء العاملين.	27
5	الهيكل التنظيمي للشركة السورية للاتصالات.	43
6	توزيع مكونات نظام تقييم الأداء الفردي بحسب مستوى الأهمية و الأداء في كامل العينة (الشركة السورية للاتصالات- مبنى الإدارة المركزية).	78

فهرس الجداول

رقم	الموضوع	الصفحة
1	جدول (1) أبعاد نظام تقييم الأداء الفردي	10
2	جدول رقم (2) تصنيف العاملين حسب نتائج التقييم	36
3	جدول رقم (3) تثقيف معايير تقييم الأداء حسب الشريحة	38
4	جدول رقم (5) المعايير المرتبطة بالعمل الجاري	38
5	الجدول رقم (6) مجتمع الدراسة	44
6	جدول رقم (7) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الأول أهداف نظام تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته	46
7	جدول رقم (8) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني التحليل الوظيفي و الدرجة الكلية لفقراته	46
8	جدول رقم (9) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث معايير تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته.	47
9	جدول رقم (10) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع دور القانمين على عملية تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته.	48
10	جدول رقم (11) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته.	48
11	جدول رقم (12) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد السادس التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته.	49
12	الجدول رقم (13) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد السابع فعالية نظام تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته	50
13	جدول رقم (14) الصدق البنائي لأبعاد الدراسة	51
14	معاملات الثبات بطريقة ألف كرونباخ لمحاور الدراسة	52
15	جدول رقم (15) معاملات الثبات لكافة الأبعاد	55
16	الجدول رقم (16) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	57
17	جدول رقم (17) نتائج تحليل اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov--1 Smirnov)	58
18	جدول رقم (18) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لأهداف نظام تقييم الأداء	59
19	جدول رقم (19) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) التحليل الوظيفي	59
20	جدول رقم (20) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لمعايير تقييم الأداء	60
21	جدول رقم (21) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لدور القانمين على عملية تقييم الأداء	61
22	جدول رقم (22) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) نتائج عملية تقييم الأداء	62
23	جدول رقم (23) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) للتغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	63
24	جدول رقم (24) نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لفعالية نظام	64

	تقييم الأداء	
25	جدول رقم (25) نتائج تحليل الاختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لأبعاد الدراسة	64
26	جدول رقم (26) نتائج تحليل اختبار t لاختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين Independent sample t test حسب متغير الجنس	66
27	جدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير العمر	67
28	جدول رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير سنوات الخبرة	68
29	جدول رقم (29) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير المؤهل العلمي	69
30	جدول رقم (30) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير الدرجة الوظيفية	70
31	جدول رقم (31) معامل ارتباط سبيرمان بين أهداف نظام تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء	71
32	جدول رقم (32) معامل ارتباط سبيرمان بين التحليل الوظيفي و بين فعالية نظام تقييم الأداء	71
33	جدول رقم (33) معامل ارتباط سبيرمان بين معايير تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء	72
34	جدول رقم (34) معامل ارتباط سبيرمان بين دور القائمين على عملية تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء	72
35	جدول رقم (35) معامل ارتباط سبيرمان بين نتائج عملية تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء	72
36	جدول رقم (36) معامل ارتباط سبيرمان بين التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء	73
37	جدول رقم (37) درجة ارتباط أبعاد نظام تقييم الأداء الفردي بفعالية نظام تقييم الأداء	73
38	جدول رقم (38) متوسط رضا العاملون عن فعالية نظام تقييم الأداء	74
39	الجدول رقم (39) نتائج تحليل IPA على عينة الدراسة في الشركة السورية للاتصالات	75
40	الجدول رقم (40) استراتيجيات التعامل مع الأبعاد الفرعية لنظام تقييم الأداء الفردي وفقاً لترتيبها	82

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تسعى كافة المنظمات على اختلاف ما تقوم به من أعمال و أنشطة أن تؤدي دورها بكفاءة و فعالية عالية ويعتبر الموظف داخل المؤسسة الركيزة الأساسية المؤثرة في مدى كفاءة أداء المؤسسة لذلك تحرص المؤسسة على اختيار أفضل الأفراد وتشغيلهم ليكونوا على درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية اللازمة في مجال عمل المؤسسة, و رغم حرص المؤسسة على اختيار و تدريب الموظفين ليكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة, إلا أن ذلك لا يتم دائماً بالصورة المطلوبة لذلك تلجأ إدارة المؤسسة إلى تقييم أداء موظفيها.

تعد عملية تقييم أداء العاملين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعد مقياساً ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة و تنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشأة بشكل عام (السلي 2007 , 124)

فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف , كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة, كما أننا نستطيع الاعتماد على هذه النتائج كأساس يستند إليه في صرف المكافآت المادية و المعنوية و إجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنشأة (الصباح عبد الرحمن, 2009, 53)

واعتبر (Wise and Buckley) ان استخدام نظام تقييم أداء فعال ومطبق بدقة وترتيب يترتب عليه فوائد متعددة بحيث يساعد الرؤساء في صنع القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية كالمكافآت و الترقية و التنقلات من جهة لأخرى و يساعد المرؤوسين في تنظيم الوقت والجهد لتنفيذ المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى , علاوة على زيادة مدى الالتزام و الرضا من قبل المرؤوسين¹

وقد اشارت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نظام تقييم الأداء أن هنالك قصوراً في نظام التقييم و خلاً و لا يلبي متطلبات القرن الحادي و العشرين ويفتقر إلى معايير عالمية حديثة مثلما أشارت نتيجة دراسة (الكبير, 2011) ونتيجة دراسة شاهين, 2010 كما أشارت الدراسات أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بنظرة العاملين لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء مثل نتيجة دونالدسون و بسكي (Peske & Donaldson, 2010)

تركز هذه الدراسة على معرفة مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال إبراز أهمية كل بند من بنود نظام تقييم أداء العاملين والدور الذي يلعبه في مستوى أداء الشركة.

وحتى يتحقق هذا الهدف فقد تم استخدام تقنية شائعة تسمى:

¹ Danielle S. Wiese and M. Ronald Buckley, The evaluation of the performance Appraisal process, Journal of management History, Vol. 4, NO. 3, 1998, P.1.

تحليل (الأهمية – الأداء) Analysis (Importance – Performance) و يشار إليها اختصاراً IPA.

إن تطبيق تقنية IPA يساعد المنظمات على تحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات لتقليل الفجوة بين الأهمية والأداء. فهي تساعد في عزل المؤشرات ذات التأثير السلبي الأكبر في مستوى الأداء تمهيداً لمنحها الأولوية في المعالجة , كما يساعد في إظهار المؤشرات التي يجب الحفاظ على مستواها الحالي, وتلك ذات التأثير المنخفض التي يمكن تأجيل التعامل معها (Sergio,2012; Meng,2011; Alagirisamy,2014; Yu-Chuan,2013;) (Helder,2015)

وبالتالي تعد هذه التقنية أداة هامة للتعرف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة و ترتيب أولوياتها في اتخاذ الاجرائيات اللازمة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الشركة ككل من خلاله.

مشكلة الدراسة:

التقييم عملية مهمة و لا غنى عنها ولكن لا بد ان تؤتي ثمارها و تحقق المرجو منها, ولكي يؤدي نظام تقييم الأداء الفردي الغرض المطلوب منه يجب أن يكون هنالك موضوعية في عملية التقييم , وأن يتبعها قرارات بناءة كبرامج تدريب وتنمية لكفاءة العاملين , وتحسين أدائهم بالإضافة لمنح الحوافز و الترقية. ولا يجب أن تكون مهمة يريد المدير تأديتها فحسب أو يستعملها كسيف مسلط على رقاب العاملين , ولهذا ستقوم هذه الدراسة في البحث حول جدوى و فعالية نظام تقييم الأداء الفردي من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه من خلال التعرف على نقاط الضعف و القوة التي تحول دون فعاليته واستخدامه لمعايير تقيس أداء العاملين بعدالة و موضوعية وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى باستخدام تقنية التحليل (الأهمية - الأداء) IPA اختصاراً ل Importance – Performance Analysis, فلذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي التالي هي :

"ما مدى فاعلية تقييم نظام الأداء الفردي المعتمد في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين في ظل التحول لشركة مساهمة"

إن تقنية IPA تعد نموذجاً جيداً للتعرف على نقاط الضعف والقوة في سياسات الشركة من خلال نظام تقييم الأداء الفردي الذي تطبقه على العاملين فيها. لذلك فإن الأسئلة التي تثيرها الدراسة تتمثل فيما يلي :

هل توجد فروق ذات دلالة في آراء العاملين حول فعالية نظام تقييم الأداء الفردي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس- العمر -سنوات الخبرة -المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية)

هل توجد علاقة بين (أهداف نظام تقييم الأداء, التحليل الوظيفي الذي يشمل الوصف والمواصفات الوظيفية, معايير تقييم الأداء المستخدمة في عملية التقييم, دور القائمين على عملية تقييم الأداء, نتائج تقييم الأداء, التغذية الراجعة عن أداء الموظفين بعد عملية التقييم) وبين فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي.

هل تطبق الشركة نظام تقييم أداء العاملين بشكل فعال.

ما أهمية كل بعد فرعي من أبعاد فاعلية نظام تقييم أداء العاملين الفردي بالنسبة لعينة الدراسة من حيث أثره في مستوى الأداء العام للشركة , وكيف يمكن ربط مستوى الأهمية بمستوى أداء بحيث يفضي هذا الربط إلى تحديد فعالية استراتيجيات جديدة للتعامل مع نظام تقييم الأداء الفردي انطلاقاً من مدى ارتباطها مع مستوى الأداء الكلي للشركة.

أهداف الدراسة:

- البعد الأساسي لهذه الدراسة هو دراسة مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات في ضوء تحديد الأهداف و التحليل الوظيفي و المعايير التي يستخدمها نظام تقييم الأداء الفردي و معرفة دور القائمين على عملية التقييم و مدى اهتمام الشركة بنتائج تقييم الأداء و التغذية الراجعة للتحقق من مدة فاعلية هذا النظام باستخدام تقنية التحليل الأهمية –الأداء IPA.
- بيان كيفية استخدام تقنية IPA كأداة جديدة من أدوات التعامل مع حالة محددة و هي في هذا البحث تتمثل في معرفة مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي.
- تحديد العوامل الأكثر أهمية المكونة لنظام تقييم الأداء الفردي والمؤثرة على مستوى أداء الشركة.
- تحديد استراتيجيات التعامل مع مكونات نظام تقييم الأداء الفردي.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام تقنية IPA في تحليل نظام تقييم الأداء الفردي و ارتباطه مع أداء الشركة, وبالتالي فإن إخضاع موضوع إداري كالتقييم للتحليل باستخدام هذه التقنية يعد إضافة معرفية مقبولة إن لم تكن مبتكرة و أصيلة.

الأهمية التطبيقية:

يكتسب البحث أهميته التطبيقية من خلال :

- 1- المساهمة في معرفة مدى استخدام الشركة السورية للاتصالات لنظام تقييم للأداء الفردي مما يساهم في جعل العملية أكثر دقة و موضوعية, فضلاً عن مساهمتها في كشف مواطن القوة والضعف في نظام تقييم أداء العاملين المستخدمة حالياً في الشركة بهدف معالجة نقاط الضعف مما ينعكس إيجاباً على أدائها.
- 2- قد تساعد هذه الدراسة المدراء القائمين على عملية تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في السورية للاتصالات على تحديد الطرق والأساليب المناسبة الواجب اتباعها لتحسين عملية تقييم الأداء في الشركة لينعكس ذلك إيجابياً على أداء العاملين و إحساسهم بأهمية عملية التقييم و أداء الشركة ككل.
- 3- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء من أجل تطوير البحث في مجال تقييم الأداء و العمل على تطبيقها .
- 4- أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى يقوم بها باحثين أو جهات أخرى.

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي, حيث لقي هذا الموضوع أهمية بالغة في مختلف المنظمات على المستوى العربي و الأجنبي, لكن القليل من هذه الدراسات تناولت فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي باستخدام تقنية التحليل (الأهمية – الأداء) IPA , فعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن الدراسات العربية لم تستخدم تقنية التحليل هذه في معرفة مدى فاعلية نظام تقييم الأداء, وسوف يتم استعراض بعض هذه الدراسات والتي يمكن أن يستفيد منها الباحث في هذه الدراسة ,حيث بلغ عدد الدراسات التي تم الاستفادة منها

(14)، منها (7) عربية، و (7) أجنبية منها 2 دراسة تناولت استخدام تقنية التحليل الأهمية -الأداء. وسيتم استعراضها بناءً على تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً : الدراسات العربية :

1-دراسة (د. محمود محمد بن مسعود، 2015) بعنوان : "تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المرقب"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء الموظف في مؤسسات التعليم العالي من خلال توضيح الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء و التوصل إلى توصيات من شأنها أن تساهم في تعديل سياسات تقييم الأداء في حال وجود ضرورة لذلك، وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة مكونة من (140) من إداريين و أكاديميين، حيث استخدم الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية وتم استرداد (119) استمارة لصالح التحليل، والمنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الحصول على صورة عامة عن واقع سياسات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها في النظام موضع الدراسة (معايير تقييم علمية و موضوعية، تحليل نتائج تقييم الأداء، التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء، نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين).

2-دراسة (عذال بن مطر الشمري، 2014) وهي 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)، وأجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام الحكومي وزارتي المياه والكهرباء في المملكة العربية السعودية، وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، حيث تم الاستعانة بالاستمارة لجمع المعلومات عن طريق المقابلة و الملاحظة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم إعطاء أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء تختلف حسب أهمية جوانب العمل، منها(تدريب للقائمين بعملية التقييم، والمعايير التي تتناسب مع طبيعة العمل).

3- دراسة (Dehaina & Loufi, 2014) وهي بعنوان: " أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على عملية تقييم الأداء و إجراءات القيام بها، وطبقت الدراسة على عشوائية من العاملين في مؤسسة صناعة الكابلات ببسكرة ENICAB ، حيث شكلت نسبة 15% من عدد العاملين من مختلف المستويات الإدارية، واستعمل الباحث في بحثه الأدوات التالية : (الملاحظة، الوثائق و السجلات، المقابلة، استمارة الاستبيان)، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل وذلك ما يقود إلى الوصول إلى نتائج وبيانات تؤثر إيجاباً في سير باقي وظائف إدارة الموارد البشرية وترفع من كفاءتها وبالتالي تحسين أداء العاملين.

4-دراسة (جباس خالد, 2014) وهي بعنوان: "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية , حاسي مسعود , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP", وهدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية نظام التقييم في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحليل عناصره ومدى الرجوع إلى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بالإضافة لدراسة المشاكل والأخطاء التي تحول دون فعاليته, وكانت العينة عبارة عن مجموعة من العمال تم اختيارهم بالتناسب مع عددهم الإجمالي في المؤسسة محل الدراسة , ولغرض إتمام البحث استخدم الباحث مجموعة من الأساليب اللازمة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث كما يلي : (الاستمارة, المقابلة, الملاحظة, السجلات و الوثائق), واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة, كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة قصور في هذا النظام، وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

5-دراسة (محمد ذيب المبيضين, 2013) وهي بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن", وهدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, وتم إجراء هذه الدراسة على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن, بواقع (260) مفردة, كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة, واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة, كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي, ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم).

6-دراسة (هديل علي عبد, 2013) وهي بعنوان: كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين /بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي", وهدفت الدراسة إلى تحديد دور كفاءة الموارد البشرية في قياس مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي /مركز الوزارة و ذلك من خلال دراسة أبعاد فاعلية عملية تقييم الأداء (التحليل الوظيفي -معايير تقييم الأداء-نتائج تقييم-دور القائم على عملية التقييم -التغذية الراجعة), تم اختيار عينة قصدية شملت جميع رؤساء الأقسام في دوائر الوزارة و بلغ عددهم (42) رئيس قسم وكانت نسبة الاستجابة 100%, واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات و المعلومات و لتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة إن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لا توظف نظام معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين إلا بنسبة قليلة وأن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الوزارة مقبول مما يعني وجود تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة للعاملين ويشمل جميع الوظائف محدداً فيه الواجبات والمسؤوليات, وبعض المعايير المستخدمة في تقييم الأداء في الوزارة غير موضوعية و تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية فيها, ولا تقوم الوزارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم أو توفير تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء كي يتعرف العاملين على نتائج تقييمهم لتحديد نقاط الضعف و القوة في أدائهم.

7-دراسة (موسى محمد أبو حطب, 2009) وهي بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين : حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية", وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية

نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء الخيرية , وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين, تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في الجمعية و فروعها في قطاع غزة و عددهم 121 موظف, وبلغت نسبة الاستجابة 98.3 %. استخدم الباحث استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة للدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة, كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء و كل من التحليل الوظيفي , المعايير المستخدمة , أساليب التقييم المستخدمة , التغذية الراجعة , مهنية نظام التقييم , مستوى الأداء , عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس , العمر , سنوات الخبرة , المسمى الوظيفي , الدرجة الوظيفية , آراء العينة كانت سالبة تجاه عملية التغذية الراجعة , و إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية .

الدراسات الأجنبية :

1-دراسة (Abassi & Soltani, 2014) وهي بعنوان:

Effects of performance evaluation on employees ' Efficiency and productivity case

Study: Gas compressor stations of GACHSARAN oil and GAS production company

وهي بعنوان " أثر تقييم الأداء على كفاءة وإنتاجية الموظفين -دراسة حالة شركة GACHSARAN محطة الضاغطات لإنتاج النفط و الغاز", وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة الموظفين وإنتاجيتهم في شركة GACHSARAN من خلال تحديد عناصر نظام تقييم الأداء (وضوح تقييم أداء الموظفين و كفاءتهم, توفير التغذية الراجعة, تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين, تحفيز الموظفين), بلغ مجتمع البحث الكلي 200 موظف في الشركة محل الدراسة, واختار الباحث عينة عشوائية بلغت 132 موظف, كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات, واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين تقييم الأداء ومكوناته (وضوح تقييم أداء الموظفين وكفاءتهم, ووردود الفعل بالنسبة للتغذية الراجعة, الاحتياجات التدريبية, وتحفيز العاملين) وكفاءة الموظفين وإنتاجيتهم مما يدفع الشركة لوضع أسس لمعايير محددة مسبقاً لنظام التقييم و اتخاذ خطوات جيدة لتحقيق أهدافها قدر الإمكان.

2-دراسة (Abbas, 2014)

Effectiveness of performance appraisal on performance of employees

وهي بعنوان: " فعالية نظام تقييم الأداء و أثرها على أداء الموظفين", وهدفت هذه الدراسة إلى فهم و التعرف على نظام تقييم الأداء في المؤسسات الباكستانية وخاصة تحديد العوامل التي تؤثر على تقييم الأداء (عدالة نظام التقييم , دقة نتائج نظام التقييم , العلاقات مع الزملاء و المشرفين) والتحديات الحرجة التي يواجهها نظام تقييم الأداء, اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة بلغت 250 موظف من مختلف العاملين في منظمات باكستانية متنوعة كالمصارف و المصانع و المؤسسات الخدمية, كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من كافة أفراد العينة, واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على نتائج أداء الموظفين في المنظمات الباكستانية , جميع متغيرات الدراسة مهمة و تؤثر على فعالية نظام تقييم الأداء باستثناء متغير العلاقات مع الزملاء والمشرفين, معظم العاملين لديهم تصور عادل لتقييم الأداء والذي يجعله نظام تقييم فعال بالإضافة لنتائج تقييم الأداء دقيقة وهامة بالنسبة لأداء الموظفين.

3-دراسة (Owusu-Boateng, W. & Owusu, Vida, 2014)

The Effectiveness of Performance Appraisals in Measuring Employee Performance: A Study of the First Capital Plus Limited. Kumasi-Ghana

وهي بعنوان : " فعالية نظام تقييم الأداء في قياس أداء الموظف, دراسة حالة First Capital Plus Limited", هدفت هذه الدراسة إلى : قياس مدى فعالية نظام تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين, طبقت الدراسة على عينة مكونة من 90 موظف من العاملين في مستويات الإدارة العليا, المتوسطة والدنيا, استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات في جمع وتحليل البيانات والتي تنطوي على استخدام الجداول والرسوم البيانية, كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

و أظهرت نتائج الدراسة : أن نسبة كبيرة من المستطلعين يرون علاقة إيجابية بين فعالية نظام التقييم و أثره على أداء الموظف والأداء التنظيمي العام.

4-دراسة (Amie Farrell, 2013)

An investigation into Performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Consumer Services Company.

وهي بعنوان : " دراسة فعالية تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين في الشركة الايرلندية الخدمات الاستهلاكية", هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية تقييم الأداء من وجهة نظر للموظفين , هل يشعرون أن انظام 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 72 موظف و التي مثلت مجتمع البحث الكلي في الشركة, واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث استرجع الباحث 60 استبانة من 72 بنسبة استجابة بلغت 83% باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

و أظهرت نتائج الدراسة : إن إجمالي الموظفين راضيين عن وجود نظام تقييم أداء متكامل، ولكنه بحاجة لبعض الخطوات الواجب بها من أجل تحسين النظام وجعله أكثر نجاحا وفائدة, وأن هناك عدد قليل من عناصر تقييم الأداء التي تحد من فاعليته.

5-دراسة (Agnes Kurgat, 2011)

An Evaluation of effectiveness of performance appraisal process in organization:

A case study of KERIO VALLEY Development Authority, Kenya

وهي بعنوان : " تقييم فعالية نظام تقييم الأداء في المنظمة- دراسة حالة – مؤسسة الهيئة العاملة للتنمية KERIO VALLEY -kenya", وهدفت الدراسة إلى تقييم فعالية عملية تقييم الأداء في منظمة , KERIO VALLEY من خلال تحديد أهمية و أهداف نظام التقييم المطبق من قبل الإدارة العليا في المنظمة المتمثلة ب (

تحديد الاحتياجات التدريبية , الترقيات , تحفيز الموظفين , زيادة الرواتب), بلغ مجتمع البحث 600 موظف و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 30% من مجتمع البحث الكلي, واستخدم الباحث الاستبانة بغرض جمع البيانات بالإضافة للسجلات و الوثائق الخاصة بالشركة, واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

و أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تقييم الأداء لم تتم بشكل يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة من خلال عدم توفير تغذية راجعة بشكل فعال للموظفين عن آلية التقييم التي تطبق عليهم , وأشارت النتائج إلى أن نظام تقييم الأداء المطبق غير مناسب و فعال من وجهة نظر الإدارة والموظفين.

بعض الدراسات التي طبقت تقنية IPA :

1-دراسة (Mohebifar R, et al.,2016)

Evaluating Service Quality from Patients' Perceptions: Application of Importance-performance Analysis Method, Six academic hospitals of Qazvin, Iran, Osong Public Health Res Perspect (2016).

وهي بعنوان : "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المرضى -تطبيق تحليل الأهمية – الأداء في ستة من المستشفيات التعليمية الأكاديمية في إيران, قزوین- منظمة الصحة العاملة للبحوث Osong " , وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة في المستشفيات التعليمية باستخدام مصفوفة تحليل أهمية الأداء, واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من 360 مريض ساهم في الدراسة موزعين في 6 من المستشفيات الأكاديمية في قزوین بإيران من خلال توزيع استبيان قاس فيه الباحث جودة خدمة المقدمة, حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة, وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات مصفوفة الأهمية-الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين أهمية و أداء في جميع أبعاد جودة الخدمة ($p < 0.05$) (ملموسية الخدمات المقدمة, استجابة المشفى, الموثوقية, الضمان الصحي, التعاطف مع المرضى)

والتي تمثلت ب (أكبر فجوة للموثوقية (2.36), الضمان الصحي (2.24) , وأصغر فجوة في استجابة المشفى (1.97), بالإضافة لباقي الأبعاد و وفقاً لنتائج الدراسة فإن الأبعاد الموثوقية و الضمان الصحي توزعت في الربع الأول من مصفوفة التحليل الأهمية و الأداء, أما ملموسية الخدمات المقدمة توزعت في الربع الثاني من المصفوفة , و توزع بعد استجابة المشفى في الربع الثالث من المصفوفة.

و تبين من خلال هذه الفجوة السلبية في جميع أبعاد الدراسة ضرورة تحسين أداء المشافي في جميع الخدمات التي تقدمها باستخدام أدوات القياس و التشخيص مثل تحليل الأهمية -الأداء IPA والتي سوف تساعد إدارة المستشفيات بالتخطيط لتحسين جودة الخدمة و تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2-دراسة (Meng Seng Wong, Nishimoto Hideki & Philip George, 2011)

The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services

وهي بعنوان " استخدام تحليل (الأهمية -الأداء) IPA في تقييم خدمات الحكومة الإلكترونية في اليابان " , وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الفعلي لمستخدمي مشروع الحكومة الإلكترونية عن الفوائد التي يقدمها هذا المشروع من خلال استخدام تقنية التحليل IPA حيث يتم توزيع هذه الفوائد على أربع شبكة ال IPA المتمثلة في أربعة أرباع من أجل تسليط الضوء على الخصائص المهمة التي تكون بحاجة للتطوير, والتي تبلي بلاء حسناً أو تتطلب التصحيح الفوري, وتتكون شبكة ال IPA من الربع الأول concentrate here التركيز على نقاط التحسين, الربع الثاني keep up the good work المثابرة على العمل الجيد, low priority النقاط ذات الأولوية المنخفضة, possible overkill منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستوياتها. اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من مستخدمي الانترنت و الذين يستفيدون من فوائد الحكومة الإلكترونية , تم اجراء استطلاع على الانترنت باستخدام استبيان يمكن المستخدمين من تقييم الأهمية النسبية للفوائد و تقييم أداء خدمات هذه الحكومة الإلكترونية.

و أهم نتائج هذه الدراسة مفيدة في تحديد المجالات التي تكون بحاجة للتركيز الاستراتيجي للمساعدة في تطوير استراتيجيات الحكومة الإلكترونية اليابانية مستقبلاً.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه مع الدراسات السابقة

تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي للدراسة وهو دراسة فعالية نظام تقييم الأداء الذي تطبقه الشركات لتقييم أداء العاملين فيها من حيث دراسة الأبعاد التي تؤثر في فاعلية هذا النظام (الأهداف, المعايير, دور القائمين على عملية تقييم الأداء, نتائج تقييم الأداء, التحليل الوظيفي, والتغذية الراجعة), فهي تتفق مع نتيجة دراسة (2011) Agnes Kurgat والتي خلصت إلى أن عملية تقييم الأداء لم تتم بشكل يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة, ونتيجة دراسة د. محمود محمد بن مسعود (2015) والتي أظهرت عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها في النظام موضع الدراسة, و دراسة عزال بن مطر الشمري (2014) حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم إعطاء أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء تختلف حسب أهمية جوانب العمل, ودراسة جباس خالد (2014) حيث أظهرت النتائج قصور في نظام تقييم الأداء, وأنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة, ودراسة هديل علي عبد(2013) حيث بينت نتائج الدراسة أن بعض المعايير المستخدمة في تقييم الأداء في الوزارة غير موضوعية و تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية فيها, ولا تقوم الوزارة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم أو توفير تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء كي يتعرف العاملين على نتائج تقييمهم لتحديد نقاط الضعف و القوة في أدائهم, ودراسة موسى محمد أبو حطب (2009) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها آراء العينة كانت سالبة تجاه عملية التغذية الراجعة, و إن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية و تعديلات الأجور و الرواتب و الحوافز المعنوية, ودراسة (2011) Agnes Kurgat أشارت النتائج إلى أن نظام تقييم الأداء المطبق غير مناسب و فعال من وجهة نظر الإدارة والموظفين, ودراسة (2016) Mohebifar R, et al. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين أهمية و أداء في جميع أبعاد جودة الخدمة ($p < 0.05$), (ملموسية الخدمات المقدمة, استجابة المشفى, الموثوقية, الضمان الصحي, التعاطف مع المرضى) وتبين من خلال هذه الفجوة السلبية في جميع أبعاد الدراسة ضرورة تحسين أداء المشافي في جميع الخدمات التي تقدمها باستخدام أدوات القياس و التشخيص مثل تحليل الأهمية -الأداء IPA والتي سوف تساعد إدارة المستشفيات بالتخطيط لتحسين جودة الخدمة و

تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ودراسة Meng Seng Wong, Nishimoto Hideki & Philip (2011) وأهم نتائج هذه الدراسة مفيدة في تحديد المجالات التي تكون بحاجة للتركيز الاستراتيجي للمساعدة في تطوير استراتيجيات الحكومة الإلكترونية اليابانية مستقبلاً. وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية تحديد أهداف نظام تقييم الأداء بحيث تكون واضحة وتوفر تصورات حول أداء العاملين، بالإضافة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العملية كالحوافز والترقية والترفع.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة باستخدام تقنية جديدة للتحليل الاحصائي لم يتم استخدامها سابقاً لتفسير وإدارة فعالية نظام تقييم الأداء من حيث أهمية أبعاده وأثرها على الأداء العام للشركة، حيث تجدر الإشارة إلى أن معظم الأبحاث السابقة التي استخدمت تقنية التحليل IPA أجريت في البلدان الأكثر تقدماً، مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. ولم يسبق القيام بهذا النوع من الأبحاث في الدول العربية. حيث اختلفت نتيجة الدراسة مع (2014) Dehaina & Loutfi فقد تم التوصل إلى وجود علاقة وثيقة بين الالتزام بمعايير تقييم الأداء ونجاح عملية التقييم ككل، ودراسة (2014) Abassi & Soltani وبينت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط كبير بين تقييم الأداء ومكوناته، ودراسة (2014) Abbas والتي خلصت إلى أن هناك ارتباط بين فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على نتائج أداء الموظفين في المنظمات الباكستانية، ودراسة-Boateng, W. Owusu (2014) Owusu, Vida & حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن نسبة كبيرة من المستطلعين يرون علاقة إيجابية بين فعالية نظام التقييم و أثره على أداء الموظف والأداء التنظيمي العام، ودراسة (2013) Amie Farrell والتي خلصت إلى أن إجمالي الموظفين راضيين عن وجود نظام تقييم أداء متكامل يحقق الأهداف المرجوة منه. وقد يعود الاختلاف لتناولها مجتمع مختلف تماماً عن مجتمع الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة على الشركة السورية للاتصالات

متغيرات الدراسة:

تم اختيار متغيرات الدراسة بناء "على الدراسات السابقة بالإضافة لتحليل بيانات ثانوية حيث تم الرجوع إلى سجلات إدارة الموارد البشرية قسم التقييم في الشركة السورية للاتصالات. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسات السابقة إلى العديد من الأبعاد التي تؤثر في فعالية نظام تقييم الأداء الفردي وتم ترتيب هذه العوامل وفق الجدول التالي:

جدول (1) أبعاد نظام تقييم الأداء الفردي

أبعاد فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي	الدراسات السابقة
1 أهداف نظام تقييم الأداء الفردي	Agnes Kurgat (2011) Amie Farrell(2013)
2 التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية)	أبو حطب (2009)
3 معايير تقييم الأداء	د. محمود محمد بن مسعود(2015) Dehaina & Loutfi (2014)
4 دور القائمين على عملية تقييم الأداء	محمد ذيب المبيضين (2013)
5 نتائج عملية تقييم الأداء	Dehaina & Loutfi (2014) (Abbas 2014)
6 التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	Abassi & Soltani (2014) أبو حطب (2009)

المصدر : الدراسات السابقة

المتغير التابع : فعالية نظام تقييم الأداء الفردي

المتغير المستقل يتمثل في :

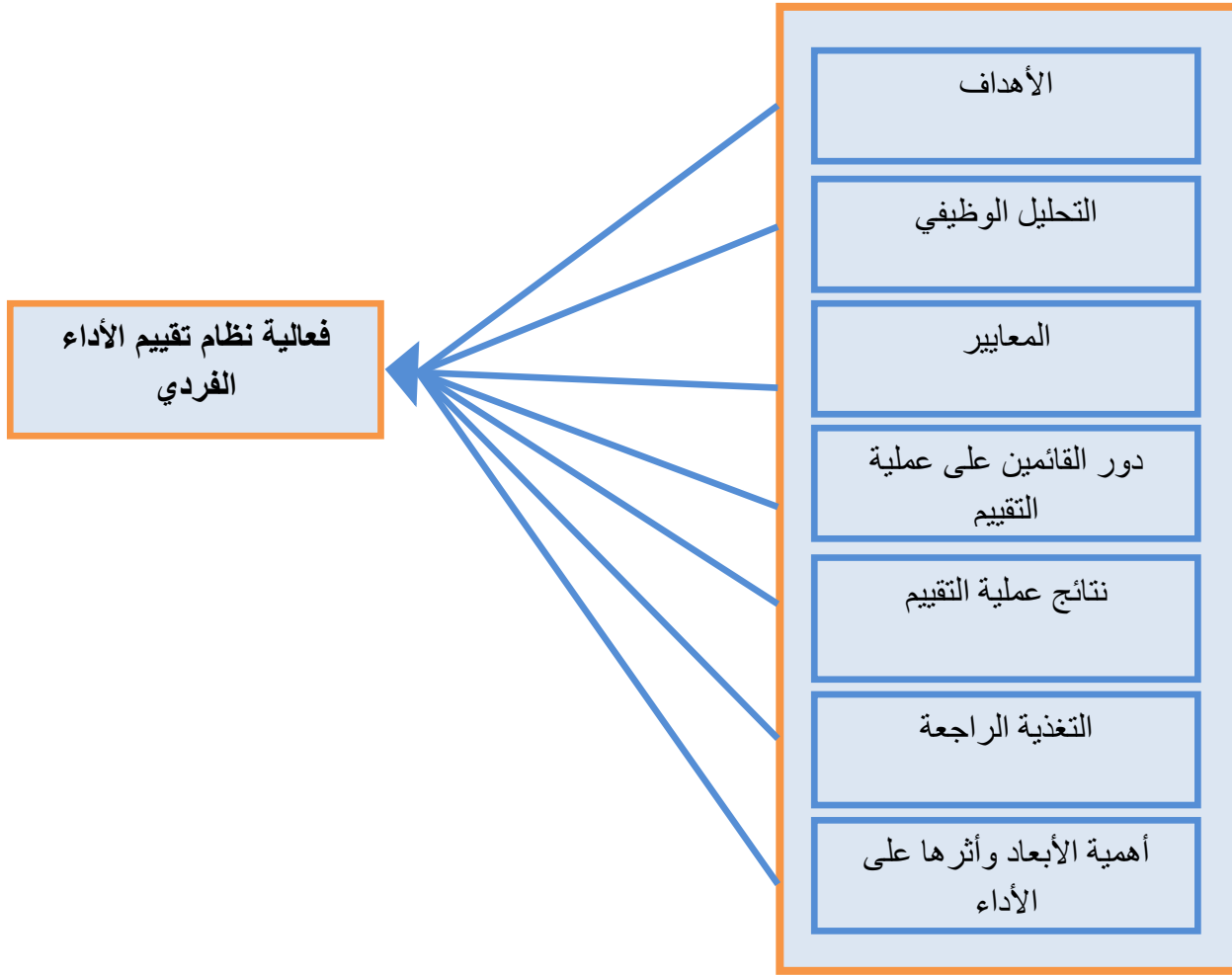
- أهداف نظام تقييم الأداء الفردي
- التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية)
- معايير تقييم الأداء
- دور القائمين على عملية تقييم الأداء
- نتائج عملية تقييم الأداء
- التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء
- فعالية نظام تقييم الأداء الفردي

فرضيات الدراسة :

تم تحديد الفرضيات والتي أوجزت بما يلي :

- 1- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :
 - 1.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس
 - 1.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر
 - 1.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة
 - 1.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
 - 1.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أهداف نظام التقييم و بين فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي و بين فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة و بين فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور القائمين على عملية التقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.
- 6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.
- 7- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.
- 8- العاملون راضون عن نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة.
- 9- يمكن ربط مستوى أهمية أبعاد فعالية نظام تقييم أداء العاملين بمستوى أداء الشركة بحيث يفضي هذا الربط إلى تحديد فعالية استراتيجيات جديدة للتعامل مع نظام تقييم الأداء الفردي.

نموذج الدراسة:



شكل (1) يوضح النموذج الذي سنعتمد عليه في الدراسة: العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة"

المصدر : جرد بواسطة الباحث

منهج الدراسة و إجراءاته :

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ،و الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة التحليلية ويعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها ، وتهدف الدراسة إلى تحليل فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.
- المنهج التطبيقي الإحصائي من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة طورت بحيث تشمل أبعاد البحث واستخدام أساليب إحصائية مناسبة لتحديد الاتجاهات ودراسة العلاقات بين المتغيرات ومعالجة الفروض.

مصادر وأدوات جمع البيانات

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمصادر اللازمة ، و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة وذلك للتحقق من فروض البحث.

البيانات الثانوية: قام الباحث بالاطلاع على الكتب والمراجع العلمية من البحوث والمجلات والدراسات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بفاعلية عملية تقييم الأداء.

أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد صمم الباحث استبانة لقياس مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها وذلك بتطبيق تقنية التحليل الأهمية-الأداء IPA حيث تم تصميمها لتقيس بعد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة بالنسبة للموظف و بعد أداء الشركة في هذه العبارات من وجهة نظره.

مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السورية للاتصالات- مبنى الإدارة المركزية من إداريين وموظفين والذين يبلغ عددهم (1052) موظف، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والممثلة لأفراد المجتمع بنسبة (20%) وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة ، ثم تم استرداد (186) استبانة (93%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة حيث قام الباحث بتقريب و تحليل الاستبانة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1-النسب المئوية و التكرارات وتستخدم لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

2-معامل ارتباط سبيرمان لقياس صدق فقرات الاستبانة

3-اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

4-اختبار (كولومجروف – سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1 - Sample K-S).

5-اختبار t لمتوسط عينة واحدة One Sample t test لاختبار متوسط عينة واحدة.

6- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent sample t test لاختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين مثل الجنس (الذكور, الإناث)

7- تحليل التباين الأحادي one way anova لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

8- معامل ارتباط سبيرمان لاختبار الفرضيات

9- تحليل الأهمية -الأداء IPA لتحليل أهمية كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء بالنسبة لأداء الشركة في هذا البعد.

حدود الدراسة:

الحدود موضوعية : دراسة فعالية نظام تقييم الأداء الفردي من وجهة نظر العاملين في الشركة السورية للاتصالات.

الحدود المكانية : مبنى الإدارة المركزية في الشركة السورية للاتصالات.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي يتم تقييم العاملين فيها من بداية عام 2016 حتى تاريخ انتهاء البحث 2016/8/20

محددات الدراسة

وتوجز الدراسة هنا بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

- تطبيق الدراسة على الشركة السورية للاتصالات مبنى الإدارة المركزية و بالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها.
- من المتعارف عليه أيضاً أن الاعتماد على الاستبانة في المعلومات قد يتضمن قدراً من التحيز الشخصي وعدم الاجابة بمصادقية من قبل بعض الأشخاص الذين سوف يقومون بتعبئة الاستبانة.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات :

تعريف مصطلحات الدراسة: فاعلية نظام تقييم الأداء

فاعلية نظام تقييم أداء العاملين :

اختلف الكتاب و الباحثين حول الأبعاد التي تقيس فاعلية نظام تقييم أداء العاملين , إذ اعتمد (Dargham, 2004) على مراحل عملية تقييم الأداء والتي شملت (أغراض تقييم الأداء, ومشكلات تقييم الأداء, وطرق تقييم الأداء, ومصادر التقييم, والتغذية الراجعة لنتائج نظام تقييم الأداء). أما (عواد, 2005) اعتمد في قياس فاعلية نظام التقييم على العناصر الآتية :

(طرق تقييم الأداء, ومعايير تقييم الأداء, وإجراءات عملية التقييم, والتغذية الراجعة , وتدريب المقيمون, وجودة نظام التقييم , ونواتج التقييم), ويمكن قياس فعالية النظام من خلال الاعتماد على آلية عملية التقييم التي تتمثل في

تحديد معايير تقييم الأداء , والاتصالات ما بين المشرف و العاملين , وتوقعات الأداء للعاملين , بالإضافة إلى ضرورة توفر التغذية الراجعة , والتدريب المستمر للمقيمين ,

ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بأبعاد فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي.

الأهداف:

وهي النتائج المحددة والواضحة لعملية التقييم التي يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرووسين؛ ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم (ابو ماضي، ٢٠٠٧). ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بأهداف نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة.

التحليل الوظيفي:

عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة لكل وظيفة، إذ ينبغي أن يبني نظام تقييم الوظائف على الوصف الوظيفي على ومواصفات الوظائف ، وأن يؤخذ بالاعتبار محتويات العمل والعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها.

معايير تقييم الأداء:

يعرف المعيار بالمستوى أو بالدرجة المطلوب توفرها في الفرد الذي نحن بصدد تقييمه و الحكم عليه, فيما إذا وافق ما نريده أو لا. وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها, يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد. What to evaluate (عقيلي, 2009: 409). ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمعايير تقييم الأداء.

القائمين على عملية التقييم:

تؤثر خصائص المقيم على عملية التقييم مثل (الهالة، التساهل، التشدد، الاتجاه نحو الوسط، التحيز الشخصي) مما يؤدي إلى فشل عملية التقييم وقيامها على أسس غير صحيحة (عبدالباقي، ٢٠٠٠). ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالقائمين على عملية التقييم.

التغذية الراجعة :

هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان ادؤه لعمله صحيحاً او خاطئاً, وتؤكد المصادر العلمية على الدور التعزيزي للتغذية الراجعة و أنها تعمل على استثمار دافعية الموظف و توجيه طاقاته نحو ادائه, كما انها تسهم في تثبيت المعلومات و ترسيخها و بالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهمات اللاحقة (عبد الفتاح, 2000: 45)

الفصل الثاني

تقنية الأهمية الأداء

Importance-Performance Analysis

- 2.1 تعريف بتقنية التحليل الأهمية –الأداء
- 2.2 استخدامات التقنية
- 2.3 بعض الدراسات التي طبقت تقنية IPA
- 2.4 آلية تطبيق تقنية IPA
- 2.5 المنهج المستخدم في التقنية
- 2.6 تفسير النتائج

2.1 تعريف بتقنية التحليل الأهمية –الأداء IPA

وهي طريقة لقياس الأهمية و الأداء بالنسبة لخصائص الصفات المدروسة و ذلك من خلال نموذج شبكي مقسم إلى أربعة أقسام أو أرباع , فهي عبارة عن مصفوفة شبكية مؤلفة من أربعة أجزاء تساعد المنظمات على تحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات لتقليل الفجوة بين الأهمية والأداء.

يتم تمثيل بعدي الأهمية و الأداء على شبكة ثنائية حيث يتم تمثيل الأهمية على البعد Y و الأداء على البعد Z ويتم تقسيم شبكة البيانات إلى أربعة مربعات (Bacon, 2003; Manilla& James ,1977)

تتكون مصفوفة الأهمية – الأداء من أربعة أجزاء : حيث تمثل قيم مستوى الأهمية على بعد Y الرأسي و تمثل قيم مستوى الأداء على البعد الأفقي x ونتيجة لهذا التمثيل يتشكل لدينا أربعة مربعات تنتشر فيها النقاط والتي تعبر عن ثنائية لصفات العناصر المدروسة من (الأهمية – الأداء) . وهذه المربعات هي 1- concentrate here التركيز هنا , 2- keep up the good work المثابرة على العمل الجيد , 3- low priority أولوية منخفضة , 4- (possible overkill (Oliver, 1997.

2.2 استخدامات تقنية التحليل IPA

إن أول من استخدم تقنية تحليل (الأهمية – الأداء) هما الباحثان Manilla and James (1977) كأداة تسويقية بسيطة لقياس قبول العملاء للميزات التي تقدمها برامج التسويق. و وفقاً ل Manilla and James (1977) فهي أداة لا يترتب على استخدامها أية تكاليف بالنسبة للمنظمة و هي تقنية تحليل سهلة الفهم هي تساعد الشركة في تحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها و إعطاؤها مزيداً من الاهتمام ,بالإضافة لتحديد المجالات التي تستهلك كثيراً من الموارد .ومنذ ذلك الحين يتم تطبيقها في مختلف المجالات² .

2.3 بعض الدراسات التي طبقت تقنية IPA

بعض الدراسات استخدمت تقنية IPA في أبحاث و مجالات مختلفة .(Eskildsen & Kristensen, 2006), وطبقها Slack(1994) في دراسة استراتيجية العمليات لتقييم الخدمات الداخلية للمنظمة او التنظيم الداخلي. بينما طبقها Sampson and Showalter (1999) في تقييم العملاء , فهي أداة مهمة تستخدم لدراسة و تحليل العلاقة بين عاملين مهمين الأهمية و أداء وذلك من خلال المقارنة بين توقعات العملاء بالنسبة لهادين العاملين. واستخدمت تقنية IPA أيضاً في مختلف الصناعات، مثل الصحة , (Dolinsky & Caputo, 1991; Skok, Kophamel, & Richardson, 2001) وفي الأعمال المصرفية , (Joseph, Allbrigh, Stone, Sekhon, & Tinson 2005; Yeo, 2003), و استخدمت كأداة لتقييم الخدمات الفندقية , (Weber, 2000) وخدمات السياحة (Duke & Mont 1996). و أيضاً Magal and Levenburg (2005) وظفوا تقنية الأهمية –الأداء لدراسة الدوافع وراء استراتيجيات الأعمال الالكترونية بين شركات الأعمال الصغيرة.

2.4 آلية تطبيق تقنية IPA

كيف يتم قياس صفات الخصائص بناء على تقنية تحليل الأهمية – الأداء

- يتم الحصول على تقييمات المستجوبين حول الصفات المدروسة من خلال تحديد قياسات الأهمية و الأداء للصفات حيث يتم تحديد أهمية كل صفة بالنسبة للمستجوب و و تحديد اثر هذه الصفة بالنسبة للأداء .

² Manilla, J.A. and James, J.C. (1977) Importance-Performance Analysis. Journal of Marketing, January, pp. 77-79.

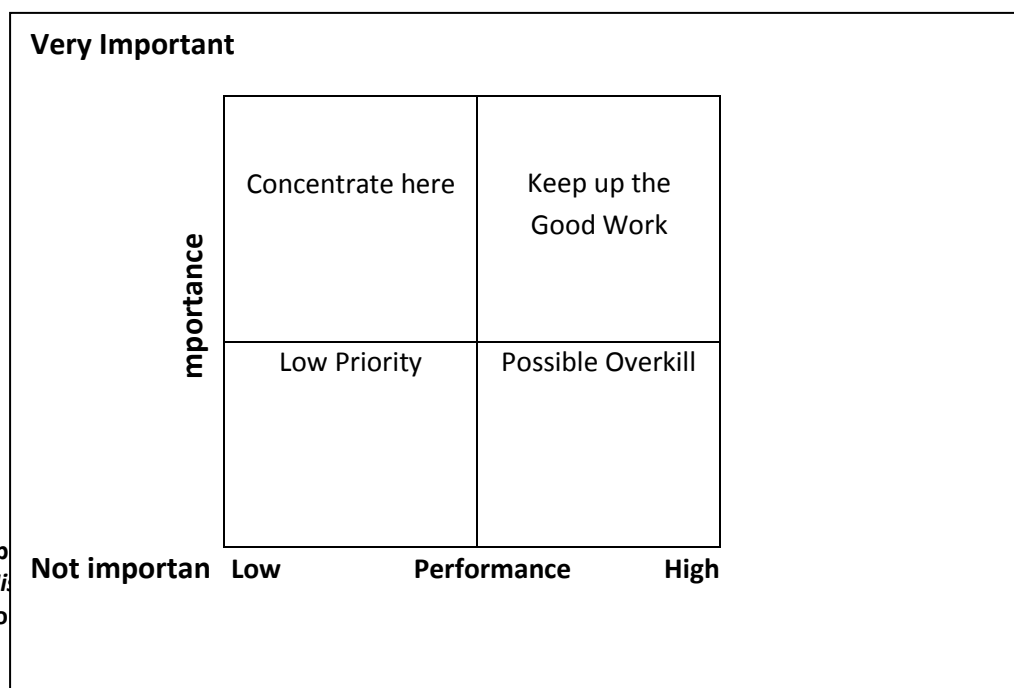
- إذاً لدينا صفتان أحدهما عبارة عن مقياس الأهمية و الثانية لقياس الأداء ويتم تمثيلها ضمن عبارات الاستبيان بصياغة سؤالين متتاليين بعد صياغة اسئلة الصفات المدروسة, الأول يعبر عن أهمية هذه الصفة و يليها مباشرة سؤال عن الأداء, وقد انتقدت هذه الطريقة لأنه ربما تؤثر إجابات المستطلعين بالنسبة لأهمية الصفات المدروسة بالنسبة لإجاباته عن الأداء.
- النهج الأكثر شيوعاً والمعتمد في قياسات الأهمية و الأداء هو الفصل بين مقياس الأهمية و الأداء من خلال وضع جميع مقاييس الأهمية في قسم و جميع مقاييس الأداء في القسم الذي يليه.

2.5 المنهج المستخدم في التقنية

- 1- في المرحلة الأولى يتم صياغة مجموعة عبارات الاستبانة التي تعكس موضوع الدراسة.
 - 2- بعد تحديد العبارات يتم تصميم الاستبانة و الدراسة الاستقصائية
 - 3- يتم صياغة الأسئلة عن الأهمية و الأداء لكل عبارة من عبارات العناصر المدروسة ضمن الاستبيان.
 - 4- يسأل المستقصين عن تقييماتهم بالنسبة لأهمية و أداء هذه الصفات باستخدام مقياس likert الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لكامل عبارات الاستبانة بحيث تتراوح مؤشر المقياس من 1 تقدير أسوأ إلى 5 تقدير الأفضل (Mengak, et al., 1985) .
 - 5- يتم تجميع تقييمات قياس الأهمية – الأداء لخصائص خدمة أو منتج من خلال تقييمات آراء المستقصين.
 - 6- يتم حساب المتوسط الحسابي لأهمية و أداء كل صفة من الصفات المدروسة حسب تقييمات المستقصين³.
 - 7- بعد حساب المتوسطات للأهمية و الأداء يتم تمثيلها بواسطة برنامج spss أو Excel من خلال مخططات scatter حيث تعبر الأبعاد X,Y عن مصفوفة الأهمية – الأداء
- البعد X يمثل البعد الأفقي , Y البعد العمودي و تتوزع متوسطات العبارات المدروسة في هذه المصفوفة , ولإظهار الأرباع التي يتم تفسير النتائج بناءً عليها من خلال حساب ال Median لكل من X,Y.

2.6 تفسير النتائج

تفسر النتائج باستخدام الأرباع من الشبكة الموضحة في الشكل التالي:



Ainin and

شكل رقم (2) مصفوفة الأهمية –الأداء IPA

ومن خلال انتشار النقاط ضمن هذه المربعات يتم اتخاذ قرارات إدارية و استراتيجية من قبل المنظمة⁴.

1- الربع الأول concentrate here التركيز على نقاط التحسين:

تمثل انتشار النقاط التي تكون أهميتها عالية بالنسبة لرضا و تفضيلات المستهلك أما أدائها يكون منخفض بالنسبة للشركة فهي تعبر عن النقاط ذات الأداء الحرج ومسؤولية المنظمة هنا ان تركز على هذه النقاط من خلال تخصيص الموارد الكافية لتحسين الأداء في هذه المجالات والتي تعتبر من أولويات التطوير في المنظمة, لذلك يسمى هذا المربع ب (منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها).

2- الربع الثاني keep up the good work المثابرة على العمل الجيد:

يمثل انتشار النقاط ذات الأهمية العالية بالنسبة للمستجوبين و تعبر عن الأداء العالي بالنسبة للمنظمة وتعتبر جميع خصائص العناصر هنا قوة و دعامة للمنظمة والتي تعطيها ميزة تنافسية لذا يجب على المنظمة هنا الحفاظ على هذا المستوى من الأداء العالي, لذلك يسمى هذا المربع ب (منطقة نقاط القوة).

3- low priority النقاط ذات الأولوية المنخفضة:

يمثل انتشار النقاط ذات الأولوية المنخفضة (همية منخفضة – و اداء منخفض) الصفات و العناصر هنا غير مهمة ,حيث أن الأداء المنخفض لا ينبغي أن يعطى أولوية أو اهتمام من قبل المنظمة لأنه لا يشكل أي تهديد لها, لذلك يسمى هذا المربع (منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة).

4- possible overkill:

يمثل انتشار النقاط ذات الأهمية المنخفضة و الأداء العالي :الصفات او العناصر هنا غير مهمة نسبياً و تقوم المنظمة بالتركيز عليها ,حيث يكون أداء هذه الصفات مبالغ فيه ,لذا يجب على المنظمة هنا بدلاً من التركيز على هذه الصفات أن تقوم بضرورة استخدام أفضل للموارد أو السياسات و التركيز على المناطق ذات الأولوية العالية والتي تكون بحاجة لتحسين الأداء, أو المحافظة على هذا المستوى حالياً ,لذلك يسمى هذا المربع ب (منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها).

وبناء على النتائج يتم اتخاذ الإجراءات الضرورية و القرارات الإدارية و الاستراتيجية - ولا سيما تطوير المنتجات / تحديد النقاط التي تكون بحاجة لتحسين مستمر او النقاط التي يجب الحفاظ على مستوى أدائها.

⁴ M. S. Wong, C. Fearon, and G. Philip, Evaluating E-government in Malaysia: An importance-performance grid analysis (IPA) of citizens and service providers, International Journal of Electronic Business, vol. 7, no. 2, pp. 105-129, 2009.

الفصل الثالث : الموضوع النظري

أساسيات حول تقييم الأداء

مقدمة الفصل

المبحث الأول : مفهوم نظام تقييم الأداء

المبحث الثاني : معايير تقييم الأداء

المبحث الثالث : عناصر نظام تقييم الأداء

المبحث الرابع : خطوات نظام التقييم

المبحث الخامس : فعالية نظام تقييم الأداء

خلاصة الفصل

مقدمة الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة , فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم , كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم , كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية الغير ملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية و العقلية مثل الأعمال الإدارية و أعمال المشرفين , وأعمال البحوث و غيرها (زويلف, 2003: 187)

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم و أهداف تقييم الأداء, معايير التقييم, عناصر نظام تقييم الأداء, خطوات نظام التقييم, و الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء العاملين

المبحث الأول : مفهوم نظام تقييم الأداء

1- مفهوم نظام تقييم أداء العاملين :

وصفت عملية تقييم الأداء بكونها نظام رسمي لقياس وتقييم و التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع (Schuler,2000:306) , وتعد عملية تقييم الأداء محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية , وذلك بتحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (السالم وصالح,2000: 166), وتقدم عملية تقييم الأداء تحليل للقدرات و الاحتمالات الكلية للشخص بما يسمح باتخاذ قرارات خبيرة لأغراض معينة , وكجزء هام من العملية هو التقييم إذ يتم فيها جمع البيانات عن السلوك و الأداء الحاليين و السابقين للفرد وتدقيقها (Brattor & Rasad,2005: 1), ويشير البعض إلى نقطة أخرى جديرة بالاهتمام حول تقييم أداء العاملين تنبثق من كونه جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية ويحدد ما إذا كان الفرد ضد أهداف المنظمة أو يحقق أهدافها , ويتم التقييم الرسمي المطلوب لتبرير مجموعة من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل (رفع الأجور, الحوافز, والاستبعاد , و الانهاء من الخدمة , وتحديد احتياجات التدريب), وكذلك يمكن تعريف نظام تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة لتطوير ووضع خطط الأداء (العناصر و المعايير) ووضع إجراءات لتقييم الأداء و توفير التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم ,فضلاً عن الاستخدام المناسب للأفراد والاستفادة من نتائج التقييم في صنع القرارات (Clark ,2000: 3)

2- أهمية نظام تقييم أداء العاملين:

تكمن أهمية نظام تقييم الأداء في مساعدة المنظمة لتوفير قاعدة أساسية لكافة جوانب العمل, والمساعدة في كيفية تحديد وظيفة كل فرد, التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة, ويساعد في المحافظة على الروح المعنوية للعاملين وتلبية احتياجاتهم لضمان الاحتفاظ بهم وزيادة الإنتاجية والابتكار (Ahmed,2007: 11), كما أن نتائج نظام تقييم الأداء توفر تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة , إذ يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته, وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ,يتوقع أن تتولد لديه في هذه الحالة حافز و رغبة لتطوير أداء و تحسينه, سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم و التدريب المستمرين, التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة (عقيلي,2009: 374). ويساهم نظام تقييم الأداء في تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم. إذ يعد أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها. ويمكن العامل من معرفة نقاط القوة و الضعف في أدائه, والعمل على تفادي و التخلص من جوانب الضعف والقصور, ويسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة (الدور وآخرون,2010: 235).

3- أهداف نظام تقييم أداء العاملين :

يتجسد الهدف الرئيس لنظام تقييم الأداء في أية منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية و واضحة وموضوعية و صحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر , بما يخدم استمرارية عملية تطوير و تحسين هذا الأداء , وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. ومن هذا المنطلق نجد بان تقييم الأداء يخدم المنظمة و خدم العاملين فيها بأن واحد, كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعاً و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار معقولة(عقيلي, 2009: 366), ويرى (Juncaj, 2002 : 48) ان الهدف من نظام تقييم الأداء هو توفير تصورات و معلومات حول أداء العاملين, وتوضيح توقعاتهم و تحديد احتياجاتهم من التطوير و التدريب , وأما الأهداف التقليدية من التقييمات هي توثيق وجمع المعلومات في سجلات العاملين عن أدائهم لاتخاذ قرارات الترقية. وتعد عملية تقييم الأداء واحدة من الأدوات الأكثر تنوعاً المتاحة للمديرين, فإنها يمكن أن تخدم أغراضاً كثيرة يستفيد منها كل من المنظمة و العاملين الذي يجري تقييم أدائهم , ولذلك قسمت أهداف عملية تقييم الأداء إلى قسمين : (Dendup, 2006 : 5-6)

أ- الأهداف الإدارية

ب- الأهداف التطويرية

4- مراحل عملية تقييم الأداء

- 5- لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية, من أن تتم وفق خطة محددة تؤخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت، ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي: (القيوتي, 2010: 188-189)
 1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين عنه.
 2. تحديد أسس و معايير التقييم وإعلام القائمين على عملية التقييم و المقيمين بها, ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كمياً ونوعاً في أذهان الطرفين من مشرفين و عاملين.
 3. المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها.
 4. إطلاع المرؤوس على تقرير تقييم أدائه و مناقشته.
 5. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.
- و أما (شاويش, 1996: 101) فقد أشار إلى عدد من الخطوات التي تتكون منها عملية التقييم وهي كما يأتي:

1. وضع معايير قياس الأداء.
2. تحديد طريقة قياس الأداء .
3. تحديد مصادر جمع المعلومات لتقرير قياس الأداء.
4. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.

المبحث الثاني: معايير تقييم الأداء

1- أنواع معايير الأداء

- يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين ، و المعايير نوعان:
- أ- **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون ...الخ⁵

⁵ أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ، ص 248.

يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان :

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد ، كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ... ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد ، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لأنها صفات غير ملموسة ، لا يمكن تتبعها و ملاحظتها .
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة ، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الأولويات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية.

و يتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف و تحليل الوظيفة ، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة ، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل ، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس و تقييم كفاءة و سلوك الفرد شاغل الوظيفة .

ب- **معدلات الأداء (النتائج)** : تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ، و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة⁶

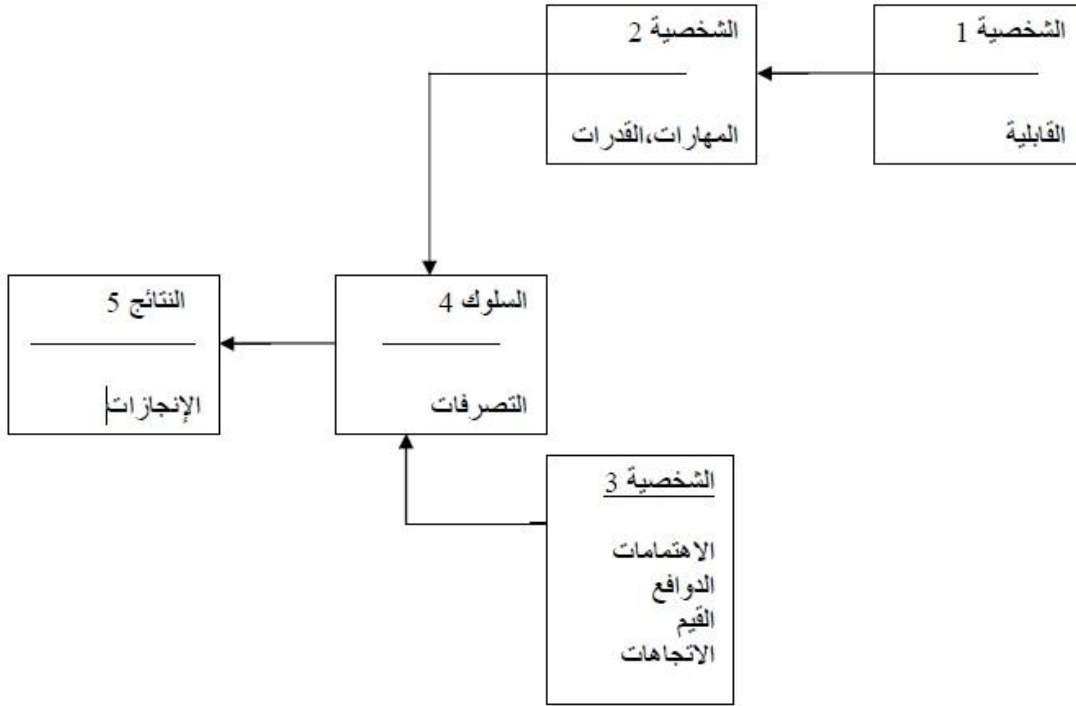
- لكمية : حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا .
- النوعية : ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة ، و العلاقة الموجودة بين الكمية و النوعية .
- الوقت : إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، و إن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير ، هل هو سبب يعود للعامل ، أم إلى سوء في التخطيط و الإدارة .
- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، و الانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة

و تجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية و أعمال المبيعات ، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج ، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ، و لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة ، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، ربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية ...الخ.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل، و النتائج التي يحققوها ، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ، و لكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر و تحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا .

و يبين الشكل رقم (02) العلاقة بين الشخصية و السلوك و النتائج ، حيث يمكن ملاحظة السلوك و النتائج يصعب ذلك فيما يتعلق بعوامل الشخصية ، إلا أنه يمكن الاستدلال عنها من خلال السلوك الملاحظ و النتائج المحققة.

⁶ زهير ثابت : كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار فباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 98.



الشكل رقم (3) : العلاقة بين السلوك والشخصية و النتائج

المصدر: ماريون أي ها ينر: إدارة الأداء ، ترجمة: د - محمود مرسى و آخرون ، معهد إدارة البحوث، بدون ذكر بلد الطبع والنشر ، 1988 ، ص 180

2- الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها ، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تقييمه ، و على هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء ، أن يولى اهتماما لمجموعة من الاعتبارات و الشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير ، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة و الفعالية ، و هذه الاعتبارات هي كالتالي: ⁷

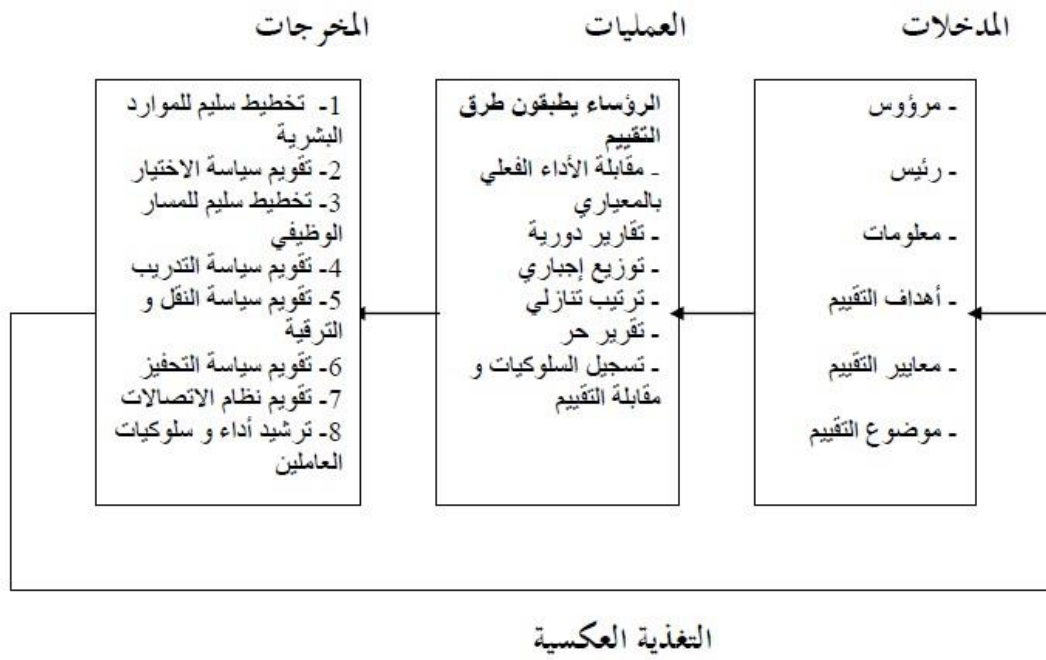
⁷ سهيلة محمد عباس : مرجع سابق ، ص 143.

- التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة. على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر كيفية و مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء .
- الصلاحية : يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ، و يشار إلى ذلك عادة " بصلاحية المحتوى" . و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا ، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .
- الثبات : يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة ، أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر.
- التمييز: و نعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح ، يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير.
- القبول : المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

المبحث الثالث: عناصر نظام تقييم الأداء

إن النظام هو عبارة عن أجزاء (أنظمة فرعية) مترابطة فيما بينها ، تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مشتركة، و هو يتألف من العناصر الرئيسية التالية :

- أ- المدخلات : و هي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة ، لتحويلها إلى شيء جديد أو إضافة خصائص جديدة عليها .
 - ب - العمليات : و هي تمثل الوظائف الأساسية التي يقوم بها النظام ، و تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.
 - ج- المخرجات : و هي نتاج النظام المتحقق عن العمليات و الأنشطة ، أو هي المدخلات بعد تحويلها و تعديلها.
- و هذه العناصر الثلاثة تتأثر بعناصر أخرى هامة هي : الهدف ، الحدود ، البيئة المحيطة بالنظام المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) التي تسهل مهمة الرقابة على نشاط النظام.
- كما هو موضح بالشكل رقم (4) :



شكل رقم (4) عناصر نظام تقييم أداء العاملين

المصدر :أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، لإسكندرية مصر . 2000 ، ص 340

- 1- مدخلات نظام التقييم: تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المؤوس، موضوع التقييم ، الرئيس القائم بعملية التقييم ، معلومات عن أهداف المنظمة و الوحدة التنظيمية و أهداف و مجالات التقييم ، معايير التقييم ، سلوك الموظف الخاضع للتقييم .
- 2- العمليات : يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة .
- 3- المخرجات : تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية و المسار الوظيفي تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار ، التدريب ، النقل ، الترقية ، التحفيز، الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء و سلوكيات العاملين و الإسهام في بيئة و تنمية المنظمة و قدراتها التنافسية ، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات و عملية التقييم .
- 4- التغذية العكسية : و هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها ، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف و الاختلالات و الفجوات السلبية ، لتجاوزها مستقبلاً.

المبحث الرابع : خطوات نظام التقييم

إن الممارسة التطبيقية لنظام تقييم أداء العاملين تتم وفق خطوات متسلسلة مبنية على أسس منطقية ، أولى هذه الخطوات هي وضع توقعات الأداء ، تليها مراقبة التقدم نحو هذه التوقعات و المعايير ،بعدها يتم مقارنة الأداء

الفعلي بالمعايير الموضوعية من خلال عملية التقييم الرسمي للأداء، و على ضوء النتائج التي تقدمها هذه الخطوة يتم اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية ، كما تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء مستقبلاً.

1- وضع توقعات الأداء

تعد هذه الخطوة أولى خطوات نظام التقييم ، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء ، و الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها ، و بالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع و الموجه لإنجاز العاملين ، و أساس تقييم أدائهم و كفاءتهم .

2- تحليل و وصف الوظائف

يساهم تحليل و وصف الوظائف في العديد من أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية، حيث تعد نتائج تحليل و وصف الوظائف الركيزة الأساسية لضمان نجاح أي برنامج يتعلق بالموارد البشرية. تعريف و وصف الوظيفة :

وصف الوظيفة هو تحديد معالم كل وظيفة بالمؤسسة ، عن طريق الملاحظة و الدراسة ، أي توضيح ماهية المسؤوليات و الواجبات الخاصة بالوظيفة ، و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها ، و تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، بغية التوصل إلى توصيف كامل لها.⁸

حيث تنتهي عملية تحليل و وصف الوظائف في الأخير بإعداد بطاقات لوصف الوظيفة المعنية ، تحتوي هذه البطاقة على البيانات التالية:⁹

- اسم الوظيفة .
- موقع الوظيفة في التنظيم .
- ملخص عن طبيعة العمل .
- الاختصاصات .
- ظروف أداء الوظيفة و مسؤولياتها .
- مؤهلات شاغل الوظيفة (التعليم ، الخبرة ، التدريب ، المبادأة ، الابتكار ، الصفات الشخصية).

3- استخدام نتائج تقييم الأداء:

بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة ، وإعداد تقارير تقييم الأداء، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم حيث إن القيام بعملية التقييم و استخدام نتائجها يعتبر دليل و برهان على مدى فاعلية و أهمية التقييم و برغم من أن المديرين و الرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده. ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي:¹⁰

- الترقية: تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل المناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك ان مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته و إمكانياته لشغل منصب أعلى.

⁸ عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 139.

⁹ عرفة متولي : توصيف وتحليل الوظائف ، من : الإدارة في ظلال التغيير ، إشراف : ياسين عامر ، مصر ، 1996 ، ص 255.

¹⁰ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن، 2005، ص 374

- تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات: ضمن تقييم أداء العاملين ووفقاً للنتائج المحصل عليها يتم صياغة و تحديد من يستحق علاوات و مكافآت تشجيعية للمستخدمين و يعتبر هذا كجزء من الحوافز.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم.¹¹
- التعيين والنقل: تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هاماً للحكم على تعيين الفرد في العمل الذمي يتلاءم مع كفاءته و قدراته وهي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراتهم.
- تخطيط الموارد البشرية: تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط و بالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:
 في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي ويزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة و استغلالها لزيادة الإنتاج.
- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها. و هذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.
- الانضباط و المعاقبة: تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة , تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة , وإذا ثبتت قد يؤدي لمعاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة او فصله أو غيرها.¹²

4- التغذية العكسية (مقابلات التقييم)

إن من حق كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه من قبل الإدارة ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم، حيث أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للأفراد، وعلى تحفيزهم في العمل .

1- ماهية مقابلات التقييم

أ- تعريف مقابلات تقييم الأداء: تعرف مقابلات تقييم الأداء بأنها " نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما القائم بعملية التقييم (الرئيس المباشر) و الآخر الخاضع لعملية التقييم ، و ذلك بهدف مناقشة و تبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس و وضع الحلول و الوسائل لعلاجها ، و لتطوير أدائه في المستقبل و تدعيم نقاط القوة للاستفادة منها بشكل أكبر"¹³.

ب- أنواع مقابلات التقييم

نميز ثلاث أنواع من مقابلات التقييم هي¹⁴:

¹¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية) دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر 2003 ، ص 25

¹² عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1990:ص376

¹³ عمرو وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص 277

¹⁴ زهير ثابت : مرجع سابق، ص 140.

- المقابلة الإخبارية
- مقابلة الإخبار و الإنصات
- مقابلة حل المشكلات
- ج- أهداف مقابلة التقييم: تهدف المقابلة إلى تحقيق ما يلي¹⁵:
 - استعراض الأداء الماضي للعامل ، وإطلاعه على نتائج عمله .
 - تمكين العاملين من التعرف على نقاط القوة و الضعف في أدائهم ، للاستفادة من الأولى و علاج الثانية
 - مناقشة فرص التقدم الوظيفي للعاملين و احتياجا □ م التدريبية خلال الفترة المقبلة .
 - تحديد و وضع خطة لمعالجة أوجه القصور و المشاكل التي تتعلق بأداء العامل و تطوير و تنمية قدراته و مهاراته .
 - توفير جو من الصراحة يشعر العامل من خلاله أن هناك مجالا مفتوحا لطرح اقتراحاته و مشاكله و مناقشتها و التعرف على أسبابها و طرق حلها .

5- اتخاذ القرارات الإدارية

- تعطي عملية التقييم الرسمي لأداء الأفراد معلومات قيمة لازمة لاتخاذ عدة قرارات إدارية هامة ، من بين هذه القرارات : قرارات متعلقة بالرواتب ، قرارات متعلقة بالترقية ، قرارات متعلقة بتعيين المسار الوظيفي ، قرارات متعلقة بإنهاء الخدمة و أخرى بالتنقل و التحويل.
- 1- القرارات المتعلقة بالرواتب : تحقيق العدالة بين مستويات الأداء : يجب أن يعكس راتب الموظف في كل وقت تقييم المؤسسة لهذا الموظف من حيث مساهمته الماضية و الحاضرة و المستقبلية ، و ذلك في إطار نظام الرواتب المعمول به . و يمكن تصوير هذه العلاقة بالمعادلة التالية :
- $$\text{الراتب} = (\text{الأداء الحالي} + \text{الأداء السابق} + \text{الأداء المتوقع}) \times \text{مدى الراتب}$$
- 2- قرارات الترقية : تعتبر الترقية من أهم العمليات في تسيير الموارد البشرية ، و هي تعرف على أنها " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والسلطات و الواجبات و الحقوق"¹⁶ وبناءً على هذا فهي تعتبر حافزا للأفراد خاصة إذا كانت مترتبة على نتائج تقييم أدائهم، لذا يتوجب على المؤسسة بصفة عامة و القائمين على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وضع سياسة للترقية توضح من خلالها الأهداف و المعايير التي تركز عليها ، و الوسائل المعتمدة لتجسيدها ، من أجل مكافأة المستحق للترقية.
- 3- القرارات المتعلقة بالتنقل (التحويل)

6- وضع خطط تحسين الأداء

- يتضح بعد القيام بعملية التقييم الرسمي لأداء العاملين ، بعض المجالات التي لا تصل فيها النتائج الفعلية إلى مستوى الأداء المتوقع ، و بالتالي يجب البحث على الأساليب و الإجراءات التي يتم بموجبها تحسين و تطوير الأداء وذلك من خلال :
- أ- تحسين عناصر الأداء:
- ب- تحسين الموظف من خلال :
- 1- التركيز على نواحي القوة

¹⁵ زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 141.

¹⁶ محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ، ص 386

2- التركيز على ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه بامتياز

3- الربط بالأهداف الشخصية

ت- تحسين الوظيفة من خلال :

1- تحديد المهام الضرورية

2- تحديد المهام الملائمة

3- تبادل الوظائف

المبحث الخامس : فعالية نظام تقييم الأداء

1- أهمية مراجعة فعالية نظام التقييم

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على مستوى المنظمة و مستوى المديرين و المرؤوسين ، فالأخلاق ، و العدالة ، و الشمول ، و التمييز الموضوعي بين الموظف المجد والموظف الأقل أداء ، و كذا تحقيق الترابط السليم بين الموظف و منظمته و زملائه ، كلها ترتبط و تعتمد على سلامة و مدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، و يتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية في المنظمة ، و أن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق و تصورات بشأن طرق تنفيذ و قياس برامج التقييم. ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة و من خلال مناقشة و مراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام ، و بالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه ، و بما يحقق الموضوعية من جهة و العدالة من جهة أخرى لكل من الموظف والمنظمة.17

2- شروط فعالية نظام التقييم

بالرغم من أن هناك كثيرا من المشاكل و الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة و موضوعية و فعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء ، وذلك بتوافر الشروط التالية :

- 1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية .
- 2- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في التخطيط والتنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام .
- 3- ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و إشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج و منحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها .
- 4- ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفا ، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً و بالتالي ناجحاً.18
- 5- تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- 6- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة ، و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم و تقييم أدائهم على ضوءها.

- 7- وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف ، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ، و أن يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و أوزانها النسبية و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم.19
- 8- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي ، حيث يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات و المعلومات و العناصر الضرورية لقياس و تحديد مستوى أداء العامل ، بما يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل .
- 9- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم و مقابلات التقييم ، و فهم سلوكيات الأفراد و تحديد الأهداف و المعايير الرقابية ، و يمكن استخدام المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد
- 10- يجب أن يستند التقييم إلى بيانات و معلومات موضوعية و لها أصول كافية يمكن الرجوع إليها مثل كمية و مستوى و جودة الإنتاج ، معدل الغياب ، عدد الشكاوى، العقوبات وغيرها.
- 11- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس ، المروءوس ، إدارة الموارد البشرية) .
- 12- يجب أن يتضمن أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.20
- 13- توفير معلومات مرتدة و مستمرة عن الأداء ، حيث أنه إذا لم يتمكن العاملون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة ، و عما إذا كانت تتوافق مع المعايير و التوقعات ، فان فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم ، كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشكلات و ليس توجيه الاستفسارات عن سلوك الموظف أو طريقة أدائه لعمله .
- 14- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم ، حيث يجب أن يدرك المدراء الذين يعهد إليهم مهمة تقييم الأداء أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمسارهم الوظيفي أو المهني ، مما يحثهم على إبراز الاهتمام بهذا الجانب و تطويره ، مما يعود بالمنفعة عليهم و على العاملين و المنظمة.21
- 15- المرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر و ليتماشى مع الظروف السائدة.
- 16- تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، أن تقييم الأداء عملية منتظمة و مستمرة و تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل ، و توقعات تنميته في المستقبل ، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، و هي واحدة من الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة ، تقوم على مبادئ و ممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاماً متكاملًا للتقييم ، يؤدي غالباً إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل ، و بالتالي عدم فعاليته.

¹⁹ زهير ثابت: مرجع سابق، ص 128.

الفصل الرابع: دليل و إجراءات تقويم أداء العاملين المتعاقدين

في الشركة السورية للاتصالات

المادة-1- التعاريف

المادة -2- الهدف

المادة -3- معايير تقويم الأداء

المادة – 4- خطوات و إجراءات تقويم الأداء

المادة-5- لجان التظلم و مهامها

المادة -6-استمارة تقويم الأداء

المادة -7- إحكام ختامية

مقدمة:

تقويم الأداء الوظيفي هو نظام يُستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المُحددة مسبقاً من قِبل القائمين على الشركة. فالتقييم ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة تهدف إلى تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية؛ ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في الشركة

المادة -1- التعاريف:

يقصد بالتعابير الآتية في معرض تطبيق هذه الآلية المعنى الوارد بجانب كل منها:

الشركة : الشركة السورية للاتصالات

المجلس : مجلس إدارة الشركة

الآلية: آلية التقويم الأداء والية التقويم الصادرة بموجب قرار مجلس الإدارة رقم 13/ تاريخ 2016/2/11

نظام تقويم الأداء والترفيه : نظام تقويم الأداء و ترفيعهم الوارد بالباب الرابع من نظام العمل و العاملين

-المادة /2/: الهدف من عملية تقويم الأداء:

معرفة نسبة القيمة المضافة التي أسهم فيها نشاط العامل أو فريق العمل، بالنسبة إلى النتائج الكلية للوحدة الإدارية ، أو القسم الذي يعمل ، أو يعملون فيه عن فترة زمنية محددة.

معرفة نقاط القوة في أداء العامل، والمحافظة عليها وتنميتها باستمرار، ومعالجة نقاط الضعف عند وجودها والعمل على تلافيها.

وضع خطط التنمية المستقبلية، بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للفترة القادمة.

اتخاذ قرارات تخص الحركة الوظيفية للعاملين، مثل: الترقية، و الترفيع، والنقل، والتسريح، من خلال التغذية العكسية الناجمة عن عملية التقويم.

إعادة النظر بكل الوظائف الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية وسياساتها في الشركة.

تقدير مدى فاعلية نظام الإشراف المتبع في الشركة.

المادة -3- معايير تقويم أداء العاملين و درجاته:

أ-يوزع العاملين في الشركة على ثلاث شرائح تتوافق مع الفئات الوظيفية المحدد في نظام العمل و العاملين النافذ في الشركة

الشريحة الأولى: درجة الوظائف القيادية العليا , درجة الوظائف القيادية المتخصصة

الشريحة الثانية : درجة الوظائف الوسطى المتخصصة , درجة الوظائف غير المتخصصة

الشريحة الثالثة: درجة الوظائف العادية , المهنية , الخدمية

ب- يجري التقويم على المعايير السابقة باستخدام سلم من سبع درجات تتراوح بين 0/ للتقويم الأدنى و 6/ للتقويم الأعلى , بحيث تدل الدرجة 3/ عن الأداء العادي او ما هو متوقع من العامل

ج- نتائج تقويم الأداء ونسب الترفيع:

يصنف العاملون الى خمس فئات حسب نتائج تقويمهم وفق ما يلي:

جدول رقم (2) تصنيف العاملين حسب نتائج التقويم

الفئة	التقدير	نسبة الترفيع
ممتاز	علامة تقويم الأداء لا تقل عن 90	5%
جيد جدا	علامة تقويم الأداء دون 90 و لا تقل عن 75	4%
جيد	علامة تقويم الأداء دون 75 و لا تقل عن 60	3%
وسط	علامة تقويم الأداء دون 60 و تقل عن 40	2%
ضعيف	علامة تقويم الأداء دون 40	0 %

المادة – 4- خطوات و إجراءات تقويم الأداء:

أولاً-دورية التقويم: تجري عملية تقويم الأداء عن مدة زمنية محددة هي السنة السابقة من خلال نموذج تقويم الأداء في بداية شهر كانون الثاني من كل سنة وتحديدًا خلال الأسبوع الأول و الثاني من الشهر المذكور.

ثانياً- المدة المؤهلة للترفيع: يشترط من اجل منح علاوة الترفيع وجود العامل في خدمة الشركة مدة سنة من تاريخ مباشرته العمل او من تاريخ ترغيه السابق حسب الحال

ثالثاً: يتم التحضير و إعداد البيانات اللازمة وفق النموذج المعتمد للتقويم من قبل دائرة الموارد البشرية في الفروع و قسم التقييم في الإدارة المركزية و توزيعه على كافة المراكز..... بالوقت المحدد لذلك

رابعاً: يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء مروضيه وفق نموذج التقويم المعتمد ومن ثم يرفعه للرئيس الأعلى حيث يتم مناقشة أداء العاملين فيما بينهما على ضوء النتائج و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز مستوى أدائهم (تحديد الاحتياجات التدريبية ..) ومن ثم يصادق عليه ويرسل إلى إدارة الموارد البشرية على نسختين واحدة الكترونية و الأخرى ورقية

خامساً: يتولى قسم التقييم في إدارة الموارد البشرية معالجة جداول التقويم وصولاً إلى احتساب العلامات و تصنيف العاملين حسب ادائهم بعد البت بالاعتراضات المقدمة من قبل العاملين

سادساً: و اذا حصل العامل على درجة تقويم (الوسط) يتم مناقشة ومعالجة مواضع الخلل في أدائه الوظيفي و تحديد مدى قدرته للاستمرار بالمهام الموكلة إليه وتحديد مدى حاجته للتدريب أو اتخاذ قرارات تخص الحركة الوظيفية أو تكلفيه بوظيفة أخرى تتناسب و كفاءته.

سابعاً: في حال حصول العامل على درجة ضعيف يتم إنهاء التعاقد معه بعد انتهاء مهلة الاعتراض.

ثامناً:- يتم نشر نتائج تقويم الأداء خلال الأسبوع الثاني من شهر كانون الثاني.

تاسعاً: -تحديد موعد استحقاق الترفيع: يحدد موعد استحقاق علاوة الترفيع في الشهر الأول بعد الانتهاء من إجراءات عملية تقويم الأداء بموجب قرار يتضمن أسماء العاملين و موعد استحقاقهم و نسبة ترفيعهم.

عاشرأ: تصدر قرارات الترفيع (وفق نموذج قرار إفرادي) من الفرع بالنسبة للعاملين فيه , ما عدا مديري الفروع تصدر مركزياً.

المادة-5- لجان التظلم و مهامها:

تؤلف بقرار من المدير العام في كل من الإدارة المركزية للشركة وفروعها لجان تظلم للنظر في الاعتراضات المقدمة على نتائج تقويم الأداء السنوي

- تبدأ مهلة الاعتراض خلال الأسبوع الثالث من شهر كانون الثاني ولمدة خمس ايام0

- تصدر اللجنة قرارها خلال مدة الا تزيد عن 15/يوم

تتولى اللجنة المهام التالية:

-تسجيل و توثيق الاعتراضات حسب تسلسل ورودها في سجل خاص بذلك

- التأكد من تقديم الاعتراض خلال المدة المحددة للاعتراض

- دراسة طلبات الاعتراض على تقويم الأداء المرفوعة اليه من العاملين أصولاً و إصدار قراراتها بالاستناد على ما ورد في استمارة تقويم العامل و المبررات المقدمة منه.

-تعرض قرارات لجان التظلم على المجلس من اجل اعتمادها

- يبلغ العامل المعارض بنتيجة اعراضه

-تعتبر قرارات اللجان بعد اعتمادها من المجلس أصولاً غير قابلة للاعتراض أمام أي مرجع إداري اخر.

المادة -6-استمارة تقويم الأداء:

يوزع العاملون في الشركة على ثلاثة شرائح تتوافق مع الفئات الوظيفية المحددة في نظام العمل والعاملين النافذ في الشركة وفق قرار مجلس الإدارة رقم 65/ تاريخ 2015/5/21.

يتحدّد التقييم الإجمالي لأداء العامل بأخذ المتوسط الحسابي لتقييماته على المعايير اللاحقة بعد تثقيفها حسب شريحته وفق ما يلي:

جدول رقم (3) تثقيف معايير تقييم الأداء حسب الشريحة

المعيار	أمثال التثقيف		
	الشريحة الأولى	الشريحة الثانية	الشريحة الثالثة
حجم العمل	15	20	25
إتقان العمل وفاعليته	15	25	35
المهارات القيادية	18	10	0
مهارات الإدارة الذاتية	10	10	5
مهارات التواصل والتفاعل	12	15	10
المبادرة والتطوير الذاتي	10	5	2
الاستقلال والموثوقية	10	7	8
الالتزام والمسؤولية	10	8	15

- يجري تقييم أداء العامل من قبل الرئيس المباشر و يعتمد من قبل مدير الفعالية في المستوى التنظيمي الأعلى و يتم التقييم على المعايير السابقة باستخدام سلم من سبع درجات تتراوح بين 0/ للتقييم الأدنى و 6/ للتقييم الأعلى وذلك وفق نموذج الإستمارة المعتمد لهذا الغرض.

دلالات المعايير المستخدمة في عملية التقييم :

تم تحديد (8) معايير لتقييم أداء العامل لابد من إعطاء فكرة عامة عن كل معيار لكي يتمكن الرئيس المباشر من القيام بعملية التقييم بسهولة تامة وفيما يلي نبين معايير تقييم العامل مع شرح معنى كل عامل :

جدول رقم (5) المعايير المرتبطة بالعمل الجاري

المعايير المرتبطة بالعمل الجاري		
معيار التقييم	شرح المعيار	أمثلة على أسس قياس المعايير

حجم العمل	حجم العمل المنجز بالمقارنة مع حجم العمل المطلوب .	- عدد الخطوط (تركيب ,صيانة ,إصلاح) عدد المعاملات المنجزة
إتقان العمل وفاعليته	- الإلمام بالأصول الفنية والقواعد الإجرائية للعمل وانجاز الأعمال وفقا لها - مراعاة قواعد السلامة المهنية وتجنب حوادث العمل - تقديم أعمال دقيقة وشاملة وخالية من الأخطاء - انجاز الأعمال ضمن الزمن المحدد.	- عدد التنبيهات نتيجة عدم تطابق الأعمال المنجزة مع القواعد الفنية والإجرائية - عدد حوادث العمل الناتجة عن عدم الالتزام بقواعد السلامة المهنية - نسبة الخطأ في الانجاز - معدل التأخر في الانجاز
المعايير المرتبطة بالسلوك التنظيمي		
المهارات القيادية	- وضع خطط واستراتيجيات العمل - بناء وإدارة فرق العمل وتحفيزها - المحاكمة الموضوعية واتخاذ القرارات السليمة - القدرة على حل المشاكل التي تواجه فرق العمل	- المساهمة في نشر وتطوير رؤية ورسالة الشركة - مدى تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية - مدى التطور في أداء فرق العمل - تقديم القدوة الحسنة في تميز الأداء والسلوك - نماذج من المشاكل التي واجهت الإدارة وطرق معالجتها
معايير التقييم	شرح المعيار	أمثلة على أسس قياس المعايير
مهارات الإدارة الذاتية	- القدرة على تخطيط العمل وصياغة الأهداف - تحديد البرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ	- نماذج عن الأعمال ,تقارير الانجاز

- القدرة على عرض الأفكار والمقترحات وتبسيط عملية إيصالها لمتلقيها بشكل منظم وواضح التعامل مع آراء الآخرين بأسلوب هادئ - التعاون والتعامل الإيجابي الذي يخدم العمل - قلة التذمر والشكاوى بينه وبين الآخرين	- القدرة على إيصال الأفكار شفها بصورة واضحة - تقديم التقارير والمراسلات بصورة مفهومة وخالية من الأخطاء القواعدية والإملانية - التعاون وتبادل الخبرات والأفكار مع الآخرين - الحفاظ على علاقات سليمة في مكان العمل (رؤساء, زملاء, مرؤوسين, زبائن, عملاء, موردين ...)	مهارات التواصل والتفاعل
- الأفكار الدراسات المقترحة لتطوير العمل - النماذج المقدمة لتبسيط العمل وتسهيل إجراءاته - عدد الندوات التي شارك بها - عدد البرامج التدريبية التي اتبعها	- إظهار الحماس والرغبة في إنجاز المهام - تأدية المهام دون تعليمات أو إشراف مكثف - تقديم أفكار ومقترحات من أجل تحسين أساليب العمل وأدواته - السرعة في إنجاز الأعمال - الارتقاء بمستوى الإنتاجية - الحرص على متابعة ما يستجد في مجال تخصصه ومحاولة توظيفه في عمله	المبادرة والتطوير الذاتي
- المهام الإضافية الموكلة وكفاءة إنجازها	- إمكانية تكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة دون أن يؤثر ذلك على أدائه - إمكانية الاعتماد عليه ومنحه الثقة	الاستقلالية والموثوقية
- معدل الغياب - معدل التأخر - عدد التنبيهات الموجهة نتيجة مخالفة أنظمة العمل - عدد التنبيهات نتيجة مغادرة العمل دون إذن مسبق - الحماس والجدية في تأدية المهام الموكلة - المحافظة على الأجهزة والمواد التي يتعامل معها	- المواظبة على الدوام وعدم التأخر أو الغياب بشكل مستمر - الالتزام بأنظمة وسياسات العمل - الاستخدام السليم للحقوق المقررة - حسن استخدام أدوات العمل والحفاظ عليها - استخدام موارد الشركة بشكل امثل والابتعاد عن الهدر - الابتعاد عن التصرفات التي من شأنها الإساءة إلى صورة الشركة.	الالتزام والمسؤولية

المادة -7- أحكام ختامية: تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية مراجعة محددات الية التقويم دوريا في

ضوء الملاحظات الناتجة عن تطبيقها.

الفصل الخامس : الخصائص العامة لعينة الدراسة و وصف متغيراتها

المبحث الأول : موجز عن المنظمة موضوع الدراسة

الشركة السورية للاتصالات (المحدثة بموجب قانون الاتصالات الصادر بالقانون ذي الرقم 18 لعام 2010)، شركة مساهمة مغلقة

تأسيس الشركة وشهرها

المادة 1- التأسيس

أ- تؤسس في الجمهورية العربية السورية شركة مساهمة مغلقة، تملك الدولة أسهمها كافة، وذلك طبقاً لأحكام:

- قانون الاتصالات، الصادر بالقانون ذي الرقم 18/ لعام 2010 (المشار إليه فيما يلي بـ "قانون الاتصالات")، ولا سيما المواد 18 إلى 23 منه.
- قانون التجارة، الصادر بالقانون ذي الرقم 33/ لعام 2007.
- قانون الشركات، الصادر بالمرسوم التشريعي ذي الرقم 29/ لعام 2011، ولا سيما المادة 6، البند 3 منه.

ب- تسمى الشركة: "الشركة السورية للاتصالات" (اختصاراً: "السورية للاتصالات")؛ وباللغة الإنكليزية: "Syrian Telecommunications Company" (اختصاراً "Syrian Telecom" أو "ST").

ت- تحل الشركة السورية للاتصالات محل المؤسسة العامة للاتصالات، المحدثة بالمرسوم 1935 تاريخ 1975/7/10 وتعديلاته، بكل ما لها من حقوق وما عليها من التزامات، وفي جميع اختصاصاتها ومهامها، باستثناء ما يتعلق منها بشؤون تنظيم الاتصالات، وذلك بعد إتمام إجراءات إشهار النظام الأساسي للشركة. وتصبح الشركة السورية للاتصالات بعد إتمام هذه الإجراءات الخلف القانوني للمؤسسة العامة للاتصالات، وتؤول إليها ملكية جميع موجودات المؤسسة العامة للاتصالات وأموالها المادية والمعنوية وجميع حقوقها والتزاماتها داخل سورية وخارجها، وذلك في جميع ما يتعلق بشؤون تنفيذ شبكات ومنظومات الاتصالات للعموم وتشغيلها وتقديم خدمات الاتصالات.

غاية الشركة ومهامها وحقوقها

أ- يكون الغرض الرئيسي للشركة تقديم خدمات الاتصالات للعموم، وفق أحكام قانون الاتصالات، وعلى النحو الذي يضمن حقوق الدولة وحقوق المستفيدين من الخدمات على السواء. وللشركة على وجه الخصوص أن تقوم بما يلي:

1. دراسة وتنفيذ منظومات وشبكات الاتصالات وتوسيعها وتطويرها وتشغيلها وتقديم الخدمة عليها.
2. دراسة وتنفيذ وتشغيل مشروعات الاتصالات، بأشكالها المختلفة، لمصلحتها أو لمصلحة الغير، داخل الجمهورية العربية السورية أو خارجها، وذلك بالذات أو بواسطة الغير، والعهد بها كلاً أو بعضاً للغير؛ ويدخل في ذلك تصميم وتنفيذ البنى التحتية والأبنية والأبراج وصيانتها وإدخال التعديلات عليها.
3. المشاركة في اجتماعات الاتحاد الدولي للاتصالات والمنظمات الدولية والإقليمية المعنية بالاتصالات، وفي المؤتمرات والندوات والاجتماعات والمفاوضات المتعلقة بالاتصالات.

ب- ويحقّ للشركة بقرار من الهيئة العامة غير العادية تعديل أو توسيع غايتها كلياً أو جزئياً، دون أن يُعدّ هذا التعديل أو التوسيع

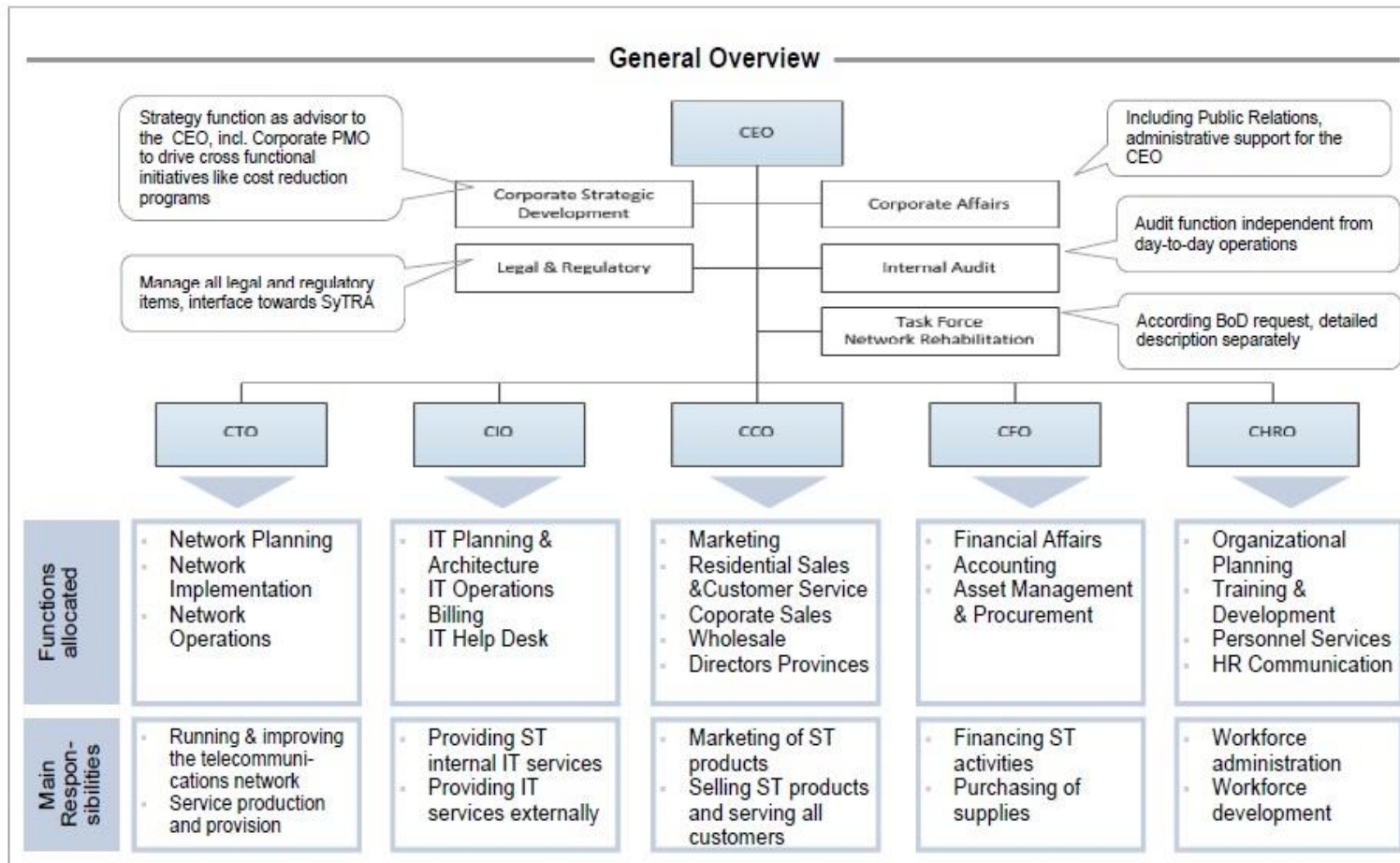
إدارة الشركة

- يدير الشركة مجلس إدارة يتألف من تسعة (9) أعضاء، من بينهم رئيس المجلس ونائبه، يُختارون من المختصّين في مجالات الاتصالات والمعلوماتية والإدارة والاقتصاد والمالية والقانون، على أن يكونوا جميعاً أشخاصاً طبيعيين من حملة الجنسية العربية السورية.
- يُعيّن رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بقرار من مجلس الوزراء، بناء على ترشيح من الهيئة العامة؛ وتحدّد الهيئة العامة تعويضاتهم ومكافآتهم.
- مدة العضوية في مجلس الإدارة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

الهيكل التنظيمي في الشركة السورية للاتصالات

- وهو الشكل التنظيمي للشركة الذي يعبر عن توزيع البنى التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ إجراءات العمل، من خلال تحديد خطوط سير التبعية على الوحدات التنظيمية.
- و يتوزع الهيكل التنظيمي في الشركة إلى:
- إدارة : ويمكن أن تشمل عددا من المديريات والأقسام المركزية .
 - مديرية: وتشمل عددا من الدوائر والشعب والمكاتب
 - الفرع: ويشمل عددا من الأقسام والدوائر والشعب والمكاتب في المحافظات.
 - القسم: ويشمل عدداً من الدوائر والشعب والمكاتب
 - الدائرة: وتشمل عددا من الشعب
 - المشروع المستقل: وهو نشاط نوعي يضم عناصر تقوم بتنفيذ مهام المشروع في أوقات محددة تحت إدارة مدير للمشروع وتنتهي هذه الأعمال بنهاية المشروع، ثم يندمج في الهيكل التنظيمي للشركة .
 - المركز : وهو وحدة عمل ذات مهمة خاصة .
 - القطاع: وهو وحدة عمل ذات مهمة خاصة تشمل مجموعة من المراكز ضمن قطاع جغرافي معين.
 - الشعبة: وهي وحدة عمل يقوم العاملون فيها بعمل متجانس يجري توزيعه بينهم حسب ظروف وشروط العمل.
 - المكتب: وهو وحدة عمل إداري أو خدمي يقوم العاملون فيه بعمل متجانس يجري توزيعه بينهم حسب ظروف وشروط العمل.
 - المجموعة: وهي وحدة عمل إداري أو خدمي يقوم العاملون فيه بعمل متجانس يجري توزيعه بينهم حسب ظروف وشروط العمل.

The overall structure shows 5 clearly distinguished C-Level areas plus 4 supportive functions directly allocated towards the CEO.



الشكل رقم (5) توزيع الإدارات و المديريات التابعة للشركة و الأقسام الموجودة فيها

المصدر : وثائق هيكلية الشركة من إدارة الموارد البشرية في السورية للاتصالات

المبحث الثاني : منهجية الدراسة و إجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة و أفراد مجتمع الدراسة و عينتها و أسباب اختيار المنظمة, كذلك مصادر جمع البيانات و مكونات أداة القياس المستخدمة و صدقها وثباتها.

1- المجتمع :

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السورية للاتصالات- مبنى الإدارة المركزية من إداريين وموظفين والذين يبلغ عددهم (1052) موظف

ويوضح ذلك الجدول رقم (6)

الجمهورية العربية السورية

المؤسسة العامة للاتصالات

عدد العاملين الفعلي بحسب الفئات الوظيفية

صفحة : ١

التاريخ : ٢٠/٠٥/١٦						
إجمالي	الفئة ١	الفئة ٢	الفئة ٣	الفئة ٤	الفئة ٥	بدون الفئة
٤٩٩	٣٢٣	٥٦	٧٥	٩٩	٠	١٠٥٢
٤٩٩	٣٢٣	٥٦	٧٥	٩٩	٠	١٠٥٢

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والممثلة لأفراد المجتمع بنسبة (20%) ليصبح عدد أفراد العينة (210) موظف وموظفة، تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، ثم تم استرداد 200 استبانة من أصل 210 تم توزيعها على عينة الدراسة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (14) استبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان بسبب عدم توافق و انسجام بين الإجابات، بعض الإجابات الناقصة فيه وعدم الجدية في الإجابات، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (186) استبانة (93%)

3- أسباب اختيار المنظمة:

من خلال عمل الباحث في الشركة السورية للاتصالات و ملاحظته لآراء و ردود العاملين حول نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات وجد أن هنالك مشكلة في نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة ومن الضروري إجراء دراسة ميدانية تقيس مدى فعالية هذا النظام من وجهة نظر العاملين للمساعدة في اقتراح الحلول و الاستراتيجيات التي تزيد من فعاليته من خلال اعتمادها على نظام يقيس أداء العاملين بفعالية و موضوعية و بطريقة عادلة، يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين و بالتالي زيادة أداء الشركة.

مصادر جمع البيانات

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمصادر اللازمة، و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث. حيث اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة وذلك للتحقق من فروض البحث، وهي أحد تقنيات الاستقصاء و جمع المعلومات فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، إضافة إلى كل من المقابلة و الملاحظة، ثم حصر فتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها فتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية: قام الباحث بالاطلاع على الكتب والمراجع العلمية من البحوث والمجلات والدراسات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بفاعلية عملية تقييم الأداء، ووثائق و سجلات الشركة محل الدراسة، خاصة تلك التي تتعلق بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته، بالإضافة لأية مراجع قد يرى الباحث أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء

للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس، والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

4- مكونات أداة القياس

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد صمم الباحث استبانة لقياس مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها وذلك بتطبيق تقنية التحليل الأهمية-الأداء IPA حيث تم تصميمها لتقيس بعد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة بالنسبة للموظف و بعد أداء الشركة في هذه العبارات من وجهة نظره على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف
- 4- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة من خلال توزيعها على بعض أفراد العينة و تعديلها حسب ما يناسب.

وقد تم مراعاة القواعد الخاصة في تصميم الاستبانة بوضع الأسئلة و صياغتها و استخدام أسئلة من النوع المغلق , من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لكامل عبارات الاستبانة وبما يخدم استخدام تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) بحيث تراوحت قيم المقياس من 1 (التقدير الأسوء) إلى 5 (التقدير الأفضل وقد تضمنت الاستبانة (41) بنداً مقسمة إلى 3 أقسام رئيسية بحيث تستطيع ان تغطي فرضيات الدراسة كمايلي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة والذي تمثل بالبيانات الديموغرافية (الجنس-العمر-سنوات الخبرة-مستوى التأهيل العلمي-الدرجة الوظيفية)

القسم الثاني: فقد ضم 33 عبارة تشمل سبعة أبعاد اعتبرت أبعاد لقياس فاعلية نظام تقييم الأداء وهي : الأهداف , التحليل الوظيفي, معايير تقييم الأداء, دور القائمين على عملية التقييم, نتائج التقييم, التغذية الراجعة, و فاعلية نظام تقييم الأداء. واعتمد الباحث في قياس هذه الأبعاد على مقاييس اعتمدت في دراسات سابقة.

القسم الثالث: فقد تم تصميمه لقياس الرضا العام للموظفين عن نظام تقييم الأداء النافذ في الشركة حالياً, كما تم الاستناد على خبرة الباحث في هذا المجال.

5- صدق القياس :

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان و ذلك للتأكد من صدقه و ثباته كالتالي:

- 1- صدق المحكمين : عرض الباحث الاستبيان على الدكتور المشرف لمشروع البحث عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية والمتخصص في مجال إدارة الموارد البشرية و قد استجاب الباحث لرأيه وقام بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاته بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده, وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة.
- 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها.

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغة 186 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد التابعة له. الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول :أهداف نظام تقييم الأداء

جدول رقم (7) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الأول أهداف نظام تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	فقرات البعد الأول أهداف نظام تقييم الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة P
1	تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم	.877**	.000
2	يوفر نظام تقييم الأداء معلومات حول أداء العاملين	.923**	.000
3	اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون العاملين كالترقية و الترفيع و منح الحوافز	.733**	.000

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول أهداف نظام تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) أي ($p < 0.01$)، وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارة هذا البعد وقد تراوحت بين (0.733 , 0.923) $1 > r > -1$ حيث تقترب قيمة معامل الارتباط من الواحد، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول.

جدول رقم (8) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني التحليل الوظيفي و الدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	فقرات البعد الثاني التحليل الوظيفي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p
4	تتيح الشركة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة	.765**	.000
5	يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين	.833**	.000
6	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات اللازمة للعمل	.755**	.000
7	يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين	.851**	.000
8	يحدد التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل	.823**	.000
9	يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل	.743**	.000
10	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد	.734**	.000

**عند مستوى دلالة معنوية (دلالة) 0.01

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني التحليل الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)

($p < 0.01$)، وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات هذا البعد وقد تراوحت بين (0.734, 0.851)، وقيمة معامل الارتباط

$1 - r < 1$ حيث تقترب من الواحد، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني.

جدول رقم (9) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث معايير تقييم الأداء و الدرجة الكلية لفقراته:

مسلسل	فقرات البعد الثالث معايير التقييم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p
11	تراعي الشركة عند اختيار معايير الأداء الدرجة الوظيفية للموظف.	.584**	.000
12	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين واضحة.	.873**	.000
13	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين شاملة.	.854**	.000
14	يكون الموظف على علم بأهمية معايير تقييم الأداء.	.687**	.000
15	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين تركز على الأداء الحالي.	.877**	.000
16	تقوم الشركة بوضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء مرؤوسيههم.	.661**	.000

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث معايير التقييم والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)

($p < 0.01$)، وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارات هذا البعد وقد تراوحت بين (0.584 , 0.877)، وقيمة معامل الارتباط

$1 - r < 1$ حيث تقترب من الواحد، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

جدول رقم (10) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع دور القائمين على عملية تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	فقرات البعد الرابع دور القائمين على عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p
17	يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة.	.622**	.000
18	يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.	.586**	.000
19	تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.	.656**	.000
20	يتم اشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية التقييم.	.683**	.000
21	تأثر عملية التقييم بالتحيز الشخصي للقائمين عليها.	.748**	.004
22	يوضح المقيم مدى أهمية تقييم الأداء و دوره في عملية التطوير.	.798**	.000

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع دور القائمين على عملية تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) أي (p < 0.01)، وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارة هذا البعد وقد تراوحت قيم معامل ارتباط سبيرمان (0.589 , 0.798)، وقيمة معامل الارتباط $1 < r < 1$ حيث تقترب من الواحد، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

جدول رقم (11) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	فقرات البعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p
23	نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تتسم بالدقة	.586**	.000
24	نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تنصف الموظف.	.713**	.000

25	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها الموظفين مع المجهود الذي يبذلونه.	.658**	.000
26	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذي يستحقون الترقية في المنصب.	.730**	.000
27	من خلال نتائج تقييم الأداء تقوم الشركة باتخاذ قرارات النقل.	.448**	.000
28	نتائج عملية تقييم الأداء تفيد في وضع برامج تدريبية للتحسين المبكر للأداء.	.275**	.000
29	يستفاد من نتائج عملية تقييم الأداء في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.	.650**	.000

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01 *عند مستوى دلالة معنوية 0.05

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) أي (p < 0.01) ما عدا الفقرة رقم (1) تقوم الشركة بإبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم الوظيفي من خلال نشرها في لوحة الإعلانات, فهي دالة عند المستوى 0.05 أي (p < 0.05)

, وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارة البعد هذا وقد تراوحت بين (0.275, 0.730), وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

جدول رقم (12) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد السادس التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	فقرات البعد السادس التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p
30	تسمح التغذية الراجعة في الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء.	.631*	.000
31	تتضمن التغذية الراجعة اعتراضات على النتائج بعد عملية التقييم مباشرة دون تأخير.	.715**	.000

32	يتم دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء المرفوعة من قبل الموظفين.	.750**	.000
33	يتم تبليغ الموظفين بنتائج الاعتراض.	.783**	.000

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) أي ($p < 0.01$) , وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة البعد هذا وقد تراوحت بين (0.631, 0.783) , وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

أما الصدق الداخلي لمقياس الفعالية فتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة البعد هذا وقد تراوحت بين (0.831 , 0.896) وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

كما هو موضح في الجدول رقم (13) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات البعد السابع فعالية نظام تقييم الأداء والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدالة p	معامل الارتباط	فقرات البعد السابع فعالية نظام تقييم الأداء	مسلسل
.000	.631*	عملية تقييم الأداء عملية موضوعية.	34
.000	.715**	عملية تقييم الأداء عملية عادلة.	35
.000	.750**	عملية تقييم الأداء تحقق أهداف الشركة.	36
.000	.783**	عملية تقييم الأداء تركز على الأداء الفعلي.	37

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

الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة :

جدول رقم (14) الصدق البنائي لأبعاد الدراسة

يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات استبانة فاعلية نظام تقييم الأداء والذي يبين أن محتوى كل بعد له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة 0.01

حيث تدل معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لعبارات الفاعلية، وقد تراوحت بين (0.507 , 0.821) وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة ككل صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

أهداف نظام تقييم الأداء	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
التحليل الوظيفي	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
معايير تقييم الأداء	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
نتائج عملية تقييم الأداء	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000

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

ثبات القياس : Reliability

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف, 1995: 430) وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ثبات كرونباخ الفا: Cronbach's Alpha ومن خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث تم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب.

معامل ثبات كرونباخ الفا: Cronbach's Alpha

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات حيث قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة. وتبين أن جميع معاملات ألفا لكافة الأبعاد تشير إلى وثوقية جيدة و منها يشير إلى وثوقية قوية حيث جميع القيم أكبر من 0.60

البعد الأول : أهداف نظام تقييم الأداء

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.802	3			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم	4.06	1.974	.675	.709
يوفر نظام تقييم الأداء معلومات حول أداء العاملين	4.11	1.988	.809	.550
اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون العاملين كالترقية و الترفيع و منح الحوافز	4.63	2.871	.498	.869

البعد الثاني : التحليل الوظيفي

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
.897	7			
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتيح الشركة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة	15.29	23.980	.684	.885
يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين	15.54	22.261	.762	.875
يحدد التحليل الوظيفي الواجبات اللازمة للعمل	15.55	23.967	.688	.884
يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين	15.88	21.326	.772	.874
يحدد التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل	15.41	22.255	.747	.877
يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل	15.58	23.975	.650	.888
يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء	16.06	23.228	.620	.892

البعد الثالث: معايير تقييم الأداء

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.841	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تراعي الشركة عند اختيار معايير الأداء الدرجة الوظيفية للموظف	12.23	16.976	.387	.863
المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين واضحة	13.09	15.420	.814	.783
المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين شاملة	13.00	15.470	.785	.787
يكون الموظف على علم بأهمية معايير تقييم الأداء	13.02	16.648	.552	.827
المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين تركز على الأداء الحالي	13.09	13.424	.789	.776
تقوم الشركة بوضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء مرؤوسيه	12.05	16.246	.491	.841

البعد الرابع: دور القائمين على عملية تقييم الأداء

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.775	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة	9.97	15.594	.458	.756
يلتزم المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم	9.87	15.864	.411	.766
تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم	9.85	14.936	.484	.750
يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية التقييم	10.10	14.622	.517	.742
تأثر عملية التقييم بالتحيز الشخصي للقائمين عليها	9.98	13.859	.601	.720
يوضح المقيم مدى أهمية تقييم الأداء و دوره في عملية التطوير	9.87	12.643	.650	.704

البعد الخامس: نتائج عملية تقييم الأداء

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.772	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تتسم بالدقة	11.35	14.715	.267	.790
تناسب الحوافز التي يحصل عليها الموظفين مع المجهود الذي يبذلونه	11.63	11.164	.656	.705
يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذي يستحقون الترقية في المنصب	12.21	14.210	.530	.740
من خلال نتائج تقييم الأداء تقوم الشركة باتخاذ قرارات النقل	11.98	13.686	.569	.731
نتائج عملية تقييم الأداء تفيد في وضع برامج تدريبية للتحسين المبكر للأداء	11.42	14.331	.314	.782
يستفاد من نتائج عملية تقييم الأداء في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية	12.01	13.659	.561	.732
نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تتصف الموظف	11.67	12.721	.656	.710

البعد السادس: التغذية الراجعة بعد عملية التقييم

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.689	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تسمح التغذية الراجعة في الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء	8.61	6.314	.341	.705

تتضمن التغذية الراجعة اعتراضات على النتائج بعد عملية التقييم مباشرة دون تأخير	7.87	6.052	.500	.611
يتم دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء المرفوعة من قبل الموظفين	7.94	5.639	.530	.588
يتم تبليغ الموظفين بنتائج الاعتراض	7.63	5.033	.537	.580

البعد السابع: فعالية نظام تقييم الأداء

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
عملية تقييم الأداء عملية موضوعية	5.25	5.736	.717	.863
عملية تقييم الأداء عملية عادلة	5.54	6.207	.812	.819
عملية تقييم الأداء تحقق أهداف الشركة	5.36	6.394	.695	.863
عملية تقييم الأداء تركز على الأداء الفعلي	5.38	6.724	.771	.840

ويبين جدول رقم (15) معاملات الثبات لكافة الأبعاد إضافة لمعامل الثبات لجميع الفقرات (0.949) وهو معامل ثبات قوي جداً وهذا يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	37

البعد	محتوى البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألف كرونباخ
الأول	أهداف نظام تقييم الأداء	3	.802
الثاني	التحليل الوظيفي	7	.897
الثالث	معايير تقييم الأداء	6	.841
الرابع	دور القائمين على عملية تقييم الأداء	6	.775
الخامس	نتائج عملية تقييم الأداء	7	.772
السادس	التغذية الراجعة بعد عملية التقييم	4	.689
السابع	فعالية نظام تقييم الأداء	4	.880
	جميع الفقرات	37	.949

المبحث الثالث خصائص عينة الدراسة وعرض و تحليل نتائج فقرات الاستبانة

1- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (16) يبين خصائص وسمات عينة الدراسة من حيث التوزيع العددي و النسبي والمتوسطات والانحرافات المعيارية للعينة المسحوبة.

1.1- توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نسبة الإناث 56.5 % تتفوق على نسبة الذكور 43.5 % من حيث توزعها في الشركة السورية للاتصالات و يعزو الباحث ذلك لهجرة الذكور خارج القطر و تركهم للعمل نظراً لتأثرهم بالظروف السياسية التي تعيشها سورية.

1.2- توزع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يبين جدول رقم (16) أن 22% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، و 35.5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30-40 سنة، و 42.5 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكبر من 40 سنة ويعزو الباحث ذلك إلى موجة التغييرات الهيكلية و التنظيمية التي شهدتها السورية للاتصالات والتي فرضتها عليها التحولات الاقتصادية خاصة بعد صدور قانون الاتصالات رقم 18 / تاريخ 9/6/2010 في سياق الإصلاح الإداري، ونتيجة لذلك برزت الحاجة المتزايدة للأيدي العاملة خاصة فئة الشباب، بالإضافة لذلك حرصت الشركة على المحافظة على الأشخاص الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة كحالة من الاستقرار الوظيفي نوعاً ما.

1.3- توزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (16) أن 11.8 % بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات ، و 22.6% بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات، و 65.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات و يعزو الباحث ذلك إلى تعزيز أداء الشركة من خلال أيدي عاملة مدربة والتي لديها سنوات خبرة طويلة تؤدي لرفع كفاءتها.

1.4- توزع عينة الدراسة حسب مستوى التأهيل العلمي

يبين الجدول رقم (16) أن نسبة حملة الشهادة الإعدادية 3.2 %، الثانوية 16.7 %، المعهد المتوسط 19.9 %، الإجازة الجامعية 40.9 % والتي شكلت النسبة الأكبر في الشركة، و الدبلوم 6.5 %، والماجستير 10.8 %، والدكتوراه 2.2 % و يعزو الباحث ذلك لأن الحاجة الأكبر للموظفين من حملة البكالوريوس وذلك لطبيعة العمل في الشركة وطبيعة الخدمات التي تقدمها، وكذلك حاجة الشركة للخدمات المهنية المساندة من المهن التخصصية في قطاع الاتصالات و المجالات الإدارية من حملة الدبلوم والماجستير و الدكتوراه للعمل في الأقسام المختلفة، حيث أن التوظيف في السنوات الأخيرة أصبح يتجه نحو من يحمل مؤهل علمي عالي.

1.5- توزع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

يبين جدول رقم (16) أن 54.3% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية "موظف"، و 16.1 % من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية "رئيس شعبة"، و 12.9% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية "رئيس دائرة"، و 8.1 % من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية "رئيس قسم"، و 8.6 % من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية "مدير" ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل والهيكلية الجديدة المعمول بها في الشركة السورية للاتصالات، حيث يعتبر ذلك مناسب لعدد العاملين في الشركة.

الجدول رقم (16) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (N=186)

الخصائص	التصنيف	التكرار ت	النسبة المئوية %	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D
الجنس	ذكر	81	43.5	1.56	0.49
	أنثى	105	56.5		
العمر	أقل من 30	41	22		
	(30-40)	66	35.5	2.20	0.77
	أكبر من 40	79	42.5		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	11.8		
	(5-10) سنة	42	22.6	2.45	0.69
	أكثر من 10 سنوات	122	65.6		
مستوى التأهيل العلمي	إعدادي	6	3.2		
	ثانوية	31	16.7		
	معهد متوسط	37	19.9		
	إجازة جامعية/معهد عال	76	40.9	3.72	1.33
	دبلوم	20	10.8		
	ماجستير	4	2.2		
	دكتوراه				
الدرجة الوظيفية	موظف	101	54.3		
	رئيس شعبة	30	16.1		
	رئيس دائرة	24	12.9	2.01	1.33
	رئيس قسم	15	8.1		
	مدير	16	8.6		

2- عرض و تحليل النتائج

2.1- اختبار التوزيع الطبيعي

2.2- تحليل فقرات الدراسة

2.1- 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.

جدول رقم (17)

اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)

البعد	محتوى البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	أهداف نظام تقييم الأداء	3	.434	.992
الثاني	التحليل الوظيفي	7	1.126	.159
الثالث	معايير تقييم الأداء	6	.581	.889
الرابع	دور القائمين على عملية تقييم الأداء	6	1.076	.205
الخامس	نتائج عملية تقييم الأداء	7	.854	.459
السادس	التغذية الراجعة بعد عملية التقييم	4	.817	.516
السابع	فعالية نظام تقييم الأداء	4	1.007	.262
	جميع الفقرات	37	.875	.428

ويوضح الجدول رقم () نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بعد أكبر من 0.05

(sig. > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

2.2- تحليل فقرات الاستبانة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة متوسط آراء العينة المحسوبة أكبر من قيمة وسطي القياس والذي يساوي 3 (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة متوسط آراء العينة المحسوبة أقل من قيمة وسطي القياس والذي يساوي 3 (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05 .

تحليل فقرات البعد الأول أهداف نظام تقييم الأداء

جدول رقم (18) تحليل فقرات البعد الأول (أهداف نظام تقييم الأداء)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة P-value
1	تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم	2.34	0.69	-9.531	.000
2	يوفر نظام تقييم الأداء معلومات حول أداء العاملين	2.30	0.63	-11.255	.000
3	اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون العاملين كالترقية و الترفيع و منح الحوافز	1.77	0.54	-22.718	.000
4	جميع الفقرات	2.13	0.719	-16.400	.000

يتبين من تحليل البعد الأول أن آراء أفراد العينة لجميع الفقرات سلبية قيمة t لكافة الفقرات سلبية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن test value=3 و مستوى الدلالة P-value=0.000 أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على عدم موافقة العاملين على أهداف نظام تقييم الأداء في الشركة السورية للاتصالات.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد أهداف نظام تقييم أداء العاملين للعينة =2.13 وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة test value=3 ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أن الشركة لا توضح أهداف نظام تقييم الأداء المطبق على العاملين فيها.

تحليل فقرات البعد الثاني التحليل الوظيفي

جدول رقم (19) تحليل فقرات البعد الثاني (التحليل الوظيفي)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة P-value
1	تتيح الشركة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة	2.93	0.89	-1.065	.288
2	يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين	2.68	1.03	-4.179	.000
3	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات اللازمة للعمل	2.67	0.89	-5.094	.000
4	يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين	2.34	1.14	-7.891	.000
5	يحدد التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل	2.81	1.05	-2.507	.013

6	يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل	2.64	0.93	-5.268	.000
7	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء	2.16	1.07	-10.472	.000
8	جميع الفقرات	2.59	0.79	-6.908	.000

يتبين من تحليل البعد الثاني التحليل الوظيفي أن آراء أفراد العينة لجميع الفقرات سلبية، حيث قيمة t لكافة الفقرات سلبية، وقيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن $\text{test value}=3$ و مستوى الدلالة $P\text{-value}=0.000$ أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على عدم موافقة العاملين على فقرات التحليل الوظيفي باستثناء الفقرة رقم (1) فإن قيمة المتوسط لها أقل من القيمة الاختبارية أما مستوى الدلالة فهو أكبر من 0.05 أي أن آراء أفراد العينة كانت محايدة أو متوسطة فهم غير قادرين على تكوين رأي بالنسبة لهذه الفقرة.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (التحليل الوظيفي) يساوي 2.59 وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة $\text{test value}=3$ ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الشركة غير مقبولة.

تحليل فقرات البعد الثالث معايير التقييم

جدول رقم (20)

تحليل فقرات البعد الثالث (معايير التقييم)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	مستوى الدلالة
1	تراعي الشركة عند اختبار معايير الأداء الدرجة الوظيفية للموظف.	3.07	1.139	.837	.404	
2	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين واضحة.	2.21	0.891	-12.099	.000	
3	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين شاملة.	2.30	0.909	-10.571	.000	
4	يكون الموظف على علم بأهمية معايير تقييم الأداء.	2.27	0.961	-10.295	.000	
5	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين تركز على الأداء الحالي.	2.20	1.213	-8.946	.000	
6	تقوم الشركة بوضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء مرؤوسيه.	3.24	1.115	2.958	.003	
7	جميع الفقرات	2.54	0.780	-7.880	.000	

يتبين من تحليل البعد الثالث أن آراء أفراد العينة بالنسبة رقم 6 إيجابية حيث قيمة t موجبة و قيمة المتوسط الحسابي لها 3.24 أكبر من القيمة الاختبارية $\text{test value}=3$ و مستوى الدلالة $p\text{ value}=0.003$ أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وأن آراء أفراد العينة بالنسبة للفقرات (2,3,4,5) سلبية، حيث قيمة t سلبية، وقيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن $\text{test value}=3$ و مستوى الدلالة $P\text{-value}=0.000$ أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على عدم موافقة العاملين على معايير تقييم الأداء المستخدمة في الشركة، بينما كانت آراء أفراد العينة بالنسبة للفقرة رقم 1 محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي بالنسبة لمراعاة الشركة عند اختيار معايير الأداء الدرجة الوظيفية للموظف، حيث أن مستوى الدلالة $p\text{ value}$ أكبر من 0.05.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (معايير التقييم) يساوي 2.54 وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة $\text{test value}=3$ ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن معايير تقييم الأداء المطبقة في الشركة غير واضحة.

تحليل فقرات البعد الرابع دور القائمين على عملية تقييم الأداء

جدول رقم (21)

تحليل فقرات البعد الرابع (دور القائمين على عملية تقييم الأداء)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	مستوى الدلالة
1	يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة.	1.96	0.980	-14.516	.000	
2	يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.	2.06	0.993	-12.925	.000	
3	تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.	2.08	1.073	-11.755	.000	
4	يتم اشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية التقييم.	1.83	1.087	-14.708	.000	
5	تأثر عملية التقييم بالتحيز الشخصي للقائمين عليها.	1.95	1.116	-12.808	.000	
6	يوضح المقيم مدى أهمية تقييم الأداء و دوره في عملية التطوير.	2.06	1.266	-10.138	.000	
7	جميع الفقرات	1.98	0.747	-18.466	.000	

يتبين من تحليل فقرات البعد الرابع أن آراء أفراد العينة لجميع الفقرات سلبية، قيمة t لكافة الفقرات سلبية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن $\text{test value}=3$ و مستوى الدلالة $P\text{-value}=0.000$ أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة

لا يوافقون على محتواها مما يدل على أن دور القائمين على عملية تقييم الأداء هو دور سلبي بالنسبة لعملية التقييم حيث تتأثر عملية التقييم بالتحيز الشخصي ولا يوضح المقيم مدى أهمية تقييم الأداء في عملية التطوير.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد دور القائمين على عملية تقييم الأداء للعينة =1.98 وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة test value=3 ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أن القائمين على عملية تقييم الأداء لا يقومون بدورهم بالشكل المطلوب حيث يؤثرن وبشكل سلبي على عملية التقييم و على أداء الشركة ككل.

تحليل فقرات البعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء

جدول رقم (22)

تحليل فقرات البعد الخامس (نتائج عملية تقييم الأداء)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	مستوى الدلالة
1	نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تتسم بالدقة	2.36	0.938	-8.874	0.000	
2	نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تنصف الموظف.	2.04	0.893	-14.609	.000	
3	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها الموظفين مع المجهود الذي يبذلونه.	2.08	1.176	-10.663	.000	
4	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذي يستحقون الترقية في المنصب.	1.50	0.737	-27.756	.000	
5	من خلال نتائج تقييم الأداء تقوم الشركة باتخاذ قرارات النقل.	1.73	0.801	-21.616	.000	
6	نتائج عملية تقييم الأداء تفيد في وضع برامج تدريبية للتحسين المبكر للأداء.	2.29	0.998	-9.696	.000	
7	يستفاد من نتائج عملية تقييم الأداء في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.	1.70	0.815	-21.695	.000	
8	جميع الفقرات	2.33	0.467	-19.265	.000	

يتبين من تحليل فقرات البعد الخامس أن آراء أفراد العينة لجميع الفقرات سلبية, قيمة t لكافة الفقرات سلبية, حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن test value=3 و مستوى الدلالة P-value=0.000 أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة لا تنصف الموظف ولا يتم استخدامها لاتخاذ قرارات متعلقة بشؤون العاملين.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد نتائج تقييم العاملين للعينة =2.33 وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة test value=3 ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أن نتائج تقييم الأداء غير دقيقة .

تحليل فقرات البعد السادس التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء

جدول رقم (23)

تحليل فقرات البعد السادس (التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	مستوى الدلالة
1	تسمح التغذية الراجعة في الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء.	2.07	1.066	-11.903	0.000	
2	تتضمن التغذية الراجعة اعتراضات على النتائج بعد عملية التقييم مباشرة دون تأخير.	2.82	0.947	-2.634	.009	
3	يتم دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء المرفوعة من قبل الموظفين.	2.75	1.027	-3.356	.001	
4	يتم تبليغ الموظفين بنتائج الاعتراض.	3.05	1.182	0.558	.577	
5	جميع الفقرات	2.67	0.761	-5.898	.000	

يتبين من تحليل فقرات البعد السادس أن آراء أفراد العينة للفقرات (1,2,3) سلبية, قيمة t المقابلة لهذه الفقرات سلبية, حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس(ليكرت) أي أن test value=3 و مستوى الدلالة P-value أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على أن التغذية الراجعة لا تسمح في الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء ولا يتم دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء المرفوعة من قبل الموظفين, بينما كانت آراء العينة في الفقرة رقم (5) محايدة بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي بالنسبة لتبليغ الموظفين بنتائج الاعتراض حيث مستوى الدلالة P-value=.577 أكبر من 0.05

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد التغذية الراجعة بعد عملية التقييم =2.67 وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة test value=3 ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا تتضمن التغذية العكسية اعتراضات على النتائج بعد عملية التقييم مباشرة دون تأخير.

تحليل فقرات البعد السابع فعالية نظام تقييم الأداء

جدول رقم (24)

تحليل فقرات البعد السابع (فعالية نظام تقييم الأداء)

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	مستوى الدلالة
1	عملية تقييم الأداء عملية موضوعية.	1.92	1.089	-13.359	.000	
2	عملية تقييم الأداء عملية عادلة.	1.64	0.909	-20.408	.000	
3	عملية تقييم الأداء تحقق أهداف الشركة.	1.82	0.964	-16.740	.000	
4	عملية تقييم الأداء تركز على الأداء الفعلي.	1.80	0.826	-19.883	.000	
5	جميع الفقرات	1.79	0.818	-20.099	.000	

يتبين من تحليل فقرات البعد السابع أن آراء أفراد العينة لجميع الفقرات سلبية، قيمة t المقابلة لهذه الفقرات سلبية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها أقل من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن $\text{test value}=3$ و مستوى الدلالة $\text{P-value}=0.000$ أقل من 0.05 بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها مما يدل على أن عملية تقييم الأداء غير موضوعية و غير عادلة ولا تحقق أهداف الشركة ولا تركز على الأداء الفعلي.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لبعد فعالية نظام تقييم الأداء للعينة $=1.79$ وهي أقل من القيمة الاختبارية المفترضة $\text{test value}=3$ ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أن الشركة لا تطبق نظام تقييم أداء فعال من وجهة نظر العاملين فيها.

جميع الأبعاد

جدول رقم (25)

تحليل أبعاد الدراسة

تسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	مستوى الدلالة
1	أهداف نظام تقييم أداء العاملين	2.13	0.719	-16.400	.000	

2	التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	2.59	0.79	-6.908	.000
3	معايير تقييم الأداء	2.54	0.780	-7.880	.000
4	دور القائمين على عملية تقييم الأداء	1.98	0.747	-18.466	.000
5	نتائج عملية تقييم الأداء	2.33	0.467	-19.265	.000
6	التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	2.67	0.761	-5.898	.000
7	فعالية نظام تقييم الأداء	1.79	0.818	-20.099	.000
7	جميع الأبعاد	2.29	0.566	-16.930	.000

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة و النتائج المبينة في الجدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد الدراسة المتعلقة بفعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين و بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الدراسة يساوي 2.29 و هو أقل من من القيمة الاختبارية المفروضة في اختبارات الاستبيان ذات النقاط الخمس (ليكرت) أي أن $\text{test value}=3$ و مستوى الدلالة $P\text{-value}=0.000$ أقل من 0.05 مما يدل على أن أي خلل في عملية تقييم الأداء له تأثير مباشر على فعالية نظام تقييم الأداء في الشركة .

الفصل السادس تحليل العلاقات و اختبار الفرضيات:

المبحث الأول: اختبار الفرضيات

يتمثل اختبار الفرضيات من خلال:

- أ- حساب اختبار t للفرق بين متوسطي عینتین مستقلتين Independent sample t test لاختبار الفرق بين متوسط عینتین مستقلتين للجنس (الذكور, الإناث)
- ب- تحليل التباين الأحادي one way anova لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- ت- حساب معاملات سبيرمان Sperman's rho بين أبعاد او أبعاد نظام تقييم الأداء و بين فعاليته
- ث- تحليل الأهمية -الأداء IPA لتحليل أهمية كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء بالنسبة لأداء الشركة في هذا البعد.

و قد ظهرت النتائج كما يلي:

اختبار t للفرق بين متوسطي عینتین مستقلتين Independent sample t test لاختبار الفرق بين متوسط عینتین مستقلتين للجنس (الذكور, الإناث)

1- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار t لاختبار الفرق بين متوسط عینتین مستقلتين حسب متغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	Mean	ST.D	T value	مستوى الدلالة p
أهداف نظام تقييم الأداء	ذكر	81	2.05	.77	-1.28	0.20
	أنثى	105	2.19	.67		
التحليل الوظيفي(الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية)	ذكر	81	2.58	.76	-.166	0.8
	أنثى	105	2.60	.81		
معايير تقييم الأداء	ذكر	81	2.54	.74	-0.093	0.9
	أنثى	105	2.55	.81		
دور القائمين على عملية التقييم	ذكر	81	1.87	.72	-1.77	0.07
	أنثى	105	2.07	.75		
نتائج عملية تقييم الأداء	ذكر	81	2.31	.44	-.730	0.46
	أنثى	105	2.36	.48		
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	ذكر	81	2.58	.72	-1.427	0.15
	أنثى	105	2.74	.78		
فعالية نظام تقييم الأداء	ذكر	81	1.66	.75	-1.88	0.61
	أنثى	105	1.89	.85		
جميع الأبعاد	ذكر	81	2.23	.52	-1.36	0.17

		.59	2.34	105	أنثى	
--	--	-----	------	-----	------	--

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين Independent sample t test لاختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين طبقاً لمتغير الجنس و النتائج مبينة في الجدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة T سالبة بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة و كذلك قيمة مستوى الدلالة p أكبر من 0.05 لكافة الأبعاد أيضاً مما يعني عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي one way anova لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

1.2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير العمر

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أهداف نظام تقييم الأداء	Between Groups	1.710	2	.855	1.662	.003
	Within Groups	94.152	183	.514		
	Total	95.862	185			
التحليل الوظيفي	Between Groups	5.856	2	2.928	4.850	.009
	Within Groups	110.479	183	.604		
	Total	116.335	185			
معايير تقييم الأداء	Between Groups	3.591	2	1.796	3.015	.041
	Within Groups	108.985	183	.596		
	Total	112.576	185			
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	Between Groups	4.722	2	2.361	4.383	.014
	Within Groups	98.559	183	.539		
	Total	103.280	185			
نتائج عملية تقييم الأداء	Between Groups	6.638	2	3.319	17.990	.000
	Within Groups	33.762	183	.184		
	Total	40.399	185			
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	Between Groups	4.680	2	2.340	4.175	.017
	Within Groups	102.587	183	.561		
	Total	107.268	185			
فعالية نظام تقييم الأداء	Between Groups	6.873	2	3.437	5.377	.005
	Within Groups	116.948	183	.639		
	Total	123.822	185			

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير العمر, و النتائج مبينة في الجدول رقم () والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig لكافة الأبعاد أصغر من 0.05 أي أننا نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي تعزى لمتغير العمر.

1.3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (28)
نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير سنوات الخبرة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أهداف نظام تقييم الأداء	Between Groups	4.551	2	2.276	4.561	.012
	Within Groups	91.311	183	.499		
	Total	95.862	185			
التحليل الوظيفي	Between Groups	8.335	2	4.167	7.061	.001
	Within Groups	108.000	183	.590		
	Total	116.335	185			
معايير تقييم الأداء	Between Groups	5.249	2	2.624	4.475	.013
	Within Groups	107.327	183	.586		
	Total	112.576	185			
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	Between Groups	.991	2	.496	.887	.014
	Within Groups	102.289	183	.559		
	Total	103.280	185			
نتائج عملية تقييم الأداء	Between Groups	4.960	2	2.480	12.806	.000
	Within Groups	35.439	183	.194		
	Total	40.399	185			
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	Between Groups	10.822	2	5.411	10.267	.000
	Within Groups	96.446	183	.527		
	Total	107.268	185			
فعالية نظام تقييم الأداء	Between Groups	8.681	2	4.340	6.898	.001
	Within Groups	115.141	183	.629		
	Total	123.822	185			

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة, و النتائج مبينة في الجدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة مستوى

الدلالة sig لكافة الأبعاد أصغر من 0.05 أي أننا نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أهداف نظام تقييم الأداء	Between Groups	16.117	6	2.686	6.030	.000
	Within Groups	79.745	179	.446		
	Total	95.862	185			
التحليل الوظيفي	Between Groups	36.755	6	6.126	13.779	.000
	Within Groups	79.580	179	.445		
	Total	116.335	185			
معايير تقييم الأداء	Between Groups	25.751	6	4.292	8.848	.000
	Within Groups	86.826	179	.485		
	Total	112.576	185			
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	Between Groups	24.385	6	4.064	9.221	.000
	Within Groups	78.895	179	.441		
	Total	103.280	185			
نتائج عملية تقييم الأداء	Between Groups	15.420	6	2.570	18.416	.000
	Within Groups	24.979	179	.140		
	Total	40.399	185			
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	Between Groups	25.764	6	4.294	9.431	.000
	Within Groups	81.504	179	.455		
	Total	107.268	185			
فعالية نظام تقييم الأداء	Between Groups	39.888	6	6.648	14.178	.000
	Within Groups	83.933	179	.469		
	Total	123.822	185			

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي. و النتائج مبينة في الجدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig لكافة الأبعاد أصغر من 0.05 أي أننا نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

1.5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابة المبحوثين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (30)
نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova حسب متغير الدرجة الوظيفية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أهداف نظام تقييم الأداء	Between Groups	1.511	4	.378	.725	.576
	Within Groups	94.351	181	.521		
	Total	95.862	185			
التحليل الوظيفي	Between Groups	3.582	4	.896	1.438	.223
	Within Groups	112.753	181	.623		
	Total	116.335	185			
معايير تقييم الأداء	Between Groups	5.108	4	1.277	2.151	.076
	Within Groups	107.468	181	.594		
	Total	112.576	185			
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	Between Groups	3.391	4	.848	1.536	.194
	Within Groups	99.889	181	.552		
	Total	103.280	185			
نتائج عملية تقييم الأداء	Between Groups	2.700	4	.675	3.240	.132
	Within Groups	37.700	181	.208		
	Total	40.399	185			
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	Between Groups	6.867	4	1.717	3.095	.171
	Within Groups	100.401	181	.555		
	Total	107.268	185			
فعالية نظام تقييم الأداء	Between Groups	4.473	4	1.118	1.696	.153
	Within Groups	119.349	181	.659		
	Total	123.822	185			

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق بين متوسطات العينات المستقلة طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، و النتائج مبينة في الجدول رقم (30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig لكافة الأبعاد أكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

حساب معاملات سبيرمان Speraman's rho بين أبعاد نظام تقييم الأداء و بين فعاليته

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين أهداف نظام تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات

جدول رقم (31)

معامل ارتباط سبيرمان بين أهداف نظام تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء

البعد	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
أهداف نظام تقييم الأداء	معامل الارتباط	.65**
	مستوى الدلالة p-value	.000
	حجم العينة	186

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول معامل ارتباط سبيرمان للبعد الأول أهداف نظام تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) أي $p < 0.01$, وقد بلغ (0.65) وهي درجة ارتباط جيدة جداً ويفسر ذلك بأن توفير النظام لتصورات و معلومات حول أداء العاملين واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين كلها تؤدي لتحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية تقييم الأداء, مما يعني أن تحديد أهداف واضحة لنظام تقييم أداء العاملين يزيد من فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين التحليل الوظيفي و بين فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات.

جدول رقم (32)

معامل ارتباط سبيرمان بين التحليل الوظيفي و بين فعالية نظام تقييم الأداء

البعد	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
التحليل الوظيفي	معامل الارتباط	.48**
	مستوى الدلالة p-value	.000
	حجم العينة	186

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول معامل ارتباط سبيرمان للبعد الثاني التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) أي $p < 0.01$, وقد بلغ (0.48) وهي درجة ارتباط متوسطة الشدة ويمكن إرجاع ذلك إلى أن التحليل الوظيفي لا يحدد بشكل المتطلبات والهدف من الوظيفة بالإضافة للواجبات التي يجب على العاملين الالتزام بتنفيذها, ويفتقر إلى مؤشرات تقيس أداء العاملين والتي تحدد لديهم المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل, وبالتالي لا يتم الاستفادة بشكل جيد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء أي أن التحليل الوظيفي يؤثر على فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين معايير تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات.

جدول رقم (33)

معامل ارتباط سبيرمان بين معايير تقييم الأداء و بين فعالية نظام تقييم الأداء

البعاد	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
معايير تقييم الأداء	معامل الارتباط	.60**
	مستوى الدلالة p-value	.000
	حجم العينة	186

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول معامل ارتباط سبيرمان للبعد الثالث معايير تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) أي $p < 0.01$, وقد بلغ (0.60) وهي درجة ارتباط جيدة جداً ويفسر ذلك بأن مراعاة الشركة لمعايير أداء واضحة و شاملة عن أداء العاملين يؤدي لزيادة فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة.

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين دور القائمين على عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات.

جدول رقم (34)

معامل ارتباط سبيرمان بين دور القائمين على عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء

البعاد	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	.72**
	مستوى الدلالة p-value	.000
	حجم العينة	186

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

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

يبين الجدول معامل ارتباط سبيرمان للبعد الرابع دور القائمين على عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) أي $p < 0.01$, وقد بلغ (0.72) وهي درجة ارتباط جيدة جداً ويفسر ذلك بالدور الهام الذي يقوم به القائم على عملية تقييم الأداء من خلال توضيح أهمية تقييم الأداء و أثره في عملية التطوير و ابتعاد المقيم عن التحيز الشخصي والذي يؤثر بشكل كبير في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي.

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين نتائج عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات.

جدول رقم (35)

معامل ارتباط سبيرمان بين نتائج عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء

البعاد	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
نتائج عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	.70**
	مستوى الدلالة p-value	.000
	حجم العينة	186

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

**** عند مستوى دلالة معنوية 0.01**

يبين الجدول معامل ارتباط سبيرمان للبعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) أي $p < 0.01$, وقد بلغ (0.70) وهي درجة ارتباط جيدة جداً, مما يعني أن لاستخدامات نتائج تقييم الأداء أهمية كبيرة في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي.

7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات.

جدول رقم (36)

معامل ارتباط سبيرمان بين التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء

البعـد	الإحصاءات	فعالية نظام تقييم الأداء
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	معامل الارتباط	0.32**
	مستوى الدلالة p-value	0.000
	حجم العينة	186

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

**** عند مستوى دلالة معنوية 0.01**

يبين الجدول معامل ارتباط سبيرمان للبعد الخامس نتائج عملية تقييم الأداء وبين فعالية نظام تقييم الأداء وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.01) أي $p < 0.01$, وقد بلغ (0.32) وهي درجة ارتباط متوسطة الشدة, ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه لا يتم دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء المرفوعة من قبل العاملين و بالتالي لا يمكن الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أدائهم, مما يؤثر على فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي.

جدول رقم (37) درجة ارتباط أبعاد نظام تقييم الأداء الفردي بفعالية نظام تقييم الأداء

أبعاد نظام تقييم الأداء	درجة الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
دور القائمين على عملية تقييم الأداء	0.72	0.000
نتائج عملية تقييم الأداء	0.70	0.000
أهداف نظام تقييم الأداء	0.65	0.000
معايير تقييم الأداء	0.60	0.000
التحليل الوظيفي(الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	0.48	0.000
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء	0.32	0.000

8. العاملون راضون عن نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة.

تم قياس المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لرضا الموظفين عن نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة و كانت الإجابات موضحة كما يلي في الجدول رقم (38)

جدول رقم (38) متوسط رضا العاملون عن فعالية نظام تقييم الأداء

الرضا	إجابات أفراد العينة	النسبة المئوية
غير راض على الإطلاق	59	31.7
غير راض	89	47.8
محايد	25	13.4
راض	11	5.9
راض جداً	2	1.1

يتبين من الجدول رقم (38) أن الموظفون غير راضون على نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة حيث بلغت عدد إجابات أفراد العينة 89 بنسبة 47.8 والتي شكلت النسبة الأكبر من الإجابات.

المبحث الثاني : النموذج المقترح تحليل الأهمية –الأداء IPA

9. يمكن ربط مستوى أهمية أبعاد فعالية نظام تقييم أداء العاملين بمستوى أداء الشركة بحيث يفضي هذا الربط إلى تحديد فعالية استراتيجيات جديدة للتعامل مع نظام تقييم الأداء الفردي. لاختبار هذه الفرضية فقد تم تطبيق تقنية IPA وفق الآتي :

أثبتت الدراسات السابقة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام تقييم الأداء الفردي و بين فعاليته

أبو (Meng, 2011; Abbas, 2014; Abassi & Soltani, 2014; Dehaina & Loutfi, 2014) (حطب, 2009)

كما أثبت ذلك الدراسة الحالية. وبالتالي فإن المستوى الكلي لأداء نظام التقييم الفردي (ارتفاعاً أو انخفاضاً) يفسر جزئياً نتيجة فعالية أبعاده, مما يعني أن سلوك أو أداء المنظمة في التعامل الإيجابي أو السلبي مع أبعاد ومكونات نظام تقييم الأداء الفردي يؤثر في فعالية نظام تقييم الأداء الفردي ككل. ومن هنا فإن فعالية نظام تقييم الأداء الفردي يعكس مستوى أداء المنظمة في التعامل مع تقييم الأفراد وفق تقديرات القائمين على عملية التقييم.

وقد تم تمثيل مستوى أداء الشركة (Performance) على البعد الأفقي كما في الشكل رقم (1). أما مستوى الأهمية (Importance) فقد تم قياس أهمية كل بعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين في الشركة ليتم تمثيله على البعد الرأسي كما في الشكل رقم (2). وبناءً على ما سبق فإن تطبيق تقنية الأهمية –الأداء IPA يقتضي القيام بالخطوات التالية وفقاً لما ورد في الجدول رقم (3) وذلك حسب دراسة (Meng, 2011) :

- 1- نحسب القيم المتوسطة لمستوى أداء الشركة عند كل عبارة تصف المعيار الذي يفسر فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة, وهذه القيم تعبر عن مستوى الأداء Performance
- 2- نحسب القيم المتوسطة لمستوى أهمية عبارات أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي , وهذه القيم تعبر عن مستوى الأهمية Importance.
- 3- نقوم بترتيب قيم مستوى الأداء في الخطوة رقم (1) تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1) و (33) حيث 33 يمثل عدد عبارات المتغيرات المستقلة.

4- نقوم بترتيب قيم مستوى الأهمية في الخطوة رقم (2) تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1) و (33)

5- نقوم بترتيب قيم مستوى الأداء المبينة في الخطوة رقم (3) تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى وفق العلاقة التالية (34-X), حيث 34 (هي عدد العبارات التي تصف أبعاد نظام تقييم الأداء ال 1+33).

6- نحسب قيم مؤشر أولوية التحسين أو التدخل وفقاً للعلاقة التالية:

$$IPI=(26-X)+Y$$

7- نسقط القيم المحسوبة ل (X) و (Y) و (IPI) على المخطط الموضح في الشكل رقم (6)

الجدول رقم (39) نتائج تحليل IPA على عينة الدراسة في الشركة السورية للاتصالات

أبعاد نظام تقييم أداء العاملين							
رمز العبارة	مستوى الأداء Performance (X)	مستوى الأهمية Importance (Y)	رتب الأداء X	رتب الأهمية Y	الرتب العكسية للأداء 26-X	مؤشر IPA (26-X)+Y	
A1	أهداف واضحة	تحديد أهداف واضحة	38	23	15	11	4
	توفير معلومات حول أداء العاملين		47	22	25	12	3.32
	قرارات متعلقة بشؤون العاملين كالترقية و الترفيع و منح الحوافز		16	10	6	24	4.3
B1	تحليل وظيفي مكتوب ومتطلبات الوظيفة واضحة	التحليل الوظيفي(الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية)	52	30	22	4	3.67
B2	الهدف من الوظيفة واضح		47	27	20	7	3.8
B3	الواجبات اللازمة للعمل واضحة		39	26	13	8	4.05
B4	مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين واضحة		50	23	27	11	3.28
B5	المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل مفهومة		44	29	15	5	4
B6	المهارات المطلوبة لإنجاز العمل واضحة		45	25	20	9	3.8
B7	التحليل الوظيفي يبين المعايير المطلوبة لتقييم الأداء	معايير تقييم الأداء	41	17	24	17	3.47
C1	معايير الأداء تبين الدرجة الوظيفية للموظف		55	32	23	2	3.66
C2	المعايير واضحة		28	19	9	15	4.19
C3	المعايير شاملة		37	22	15	12	4
C4	أهمية معايير تقييم الأداء واضحة		38	20	18	14	3.85
C5	المعايير تركز على الأداء الحالي		34	18	16	16	3.97
C6	سياسة موحدة للتقييم	نور القائمين على عملية التقييم	52	33	19	1	3.83
D1	اعتماد سجل بالملاحظات الأساسية عن الأداء		33	12	21	22	3.68
D2	تقييم الأداء على مدار فترة التقييم		31	14	17	20	3.93
D3	التشاركية في عملية التقييم		44	16	28	18	2.82
D4	تشاركية الموظفين المعنيين في التقييم		25	11	14	23	4.04

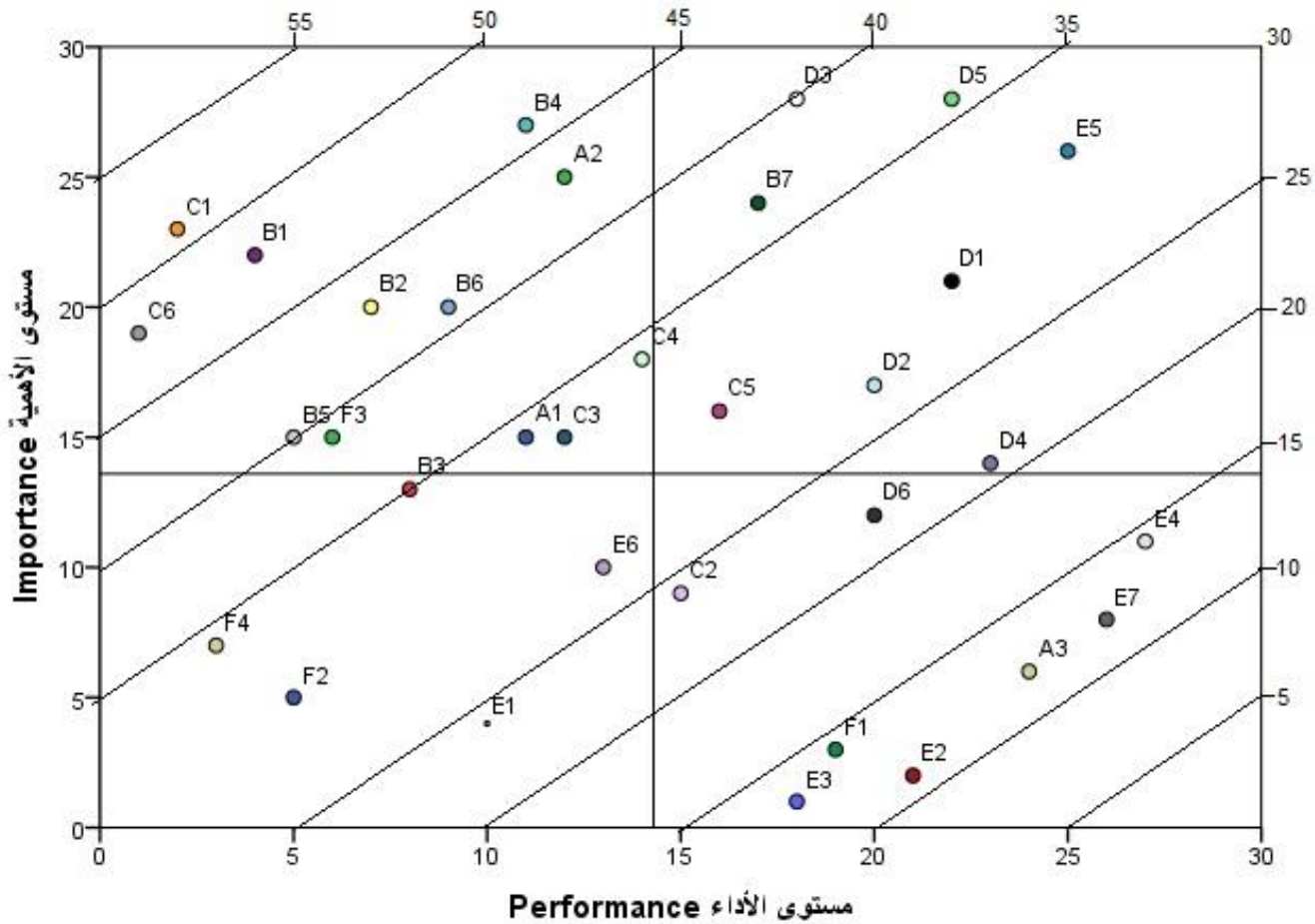
40	12	28	22	1.37	1.96	D5	تأثير التقييم بالتحيز الشخصي للقائمين عليها	
26	14	12	20	4.1	2.06	D6	أهمية تقييم الأداء في عملية التطوير	
28	24	4	10	4.35	2.36	E1	نتائج تقييم الأداء دقيقة	نتائج تقييم الأداء
15	13	2	21	4.46	2.04	E2	نتائج تقييم الأداء عادلة	
17	16	1	18	4.53	2.08	E3	تناسب الحوافز مع الجهد	
18	7	11	27	4.12	1.5	E4	استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقية	
35	9	26	25	3.41	1.73	E5	استخدام نتائج تقييم الأداء في قرارات النقل	
31	21	10	13	4.18	2.29	E6	استخدام نتائج تقييم الأداء في وضع برامج تدريبية لتحسين الأداء	
16	8	8	26	4.22	1.7	E7	استخدام نتائج تقييم الأداء في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية	
18	15	3	19	4.41	2.07	F1	الكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء	التغذية الراجعة
34	29	5	5	4.32	2.81	F2	تزويد اعتراضات على النتائج بعد عملية التقييم	

43	28	15	6	4	2.75	F3	دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء	
38	31	7	3	4.29	3.05	F4	إبلاغ نتائج الاعتراض	

الجدول رقم (39) و التمثيل البياني لمخرجاته الموضحة في الشكل رقم (6)، يصفان نتائج تحليل أبعاد نظام تقييم أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات من حيث أثرها على فعالية نظام تقييم الأداء الفردي من جهة و على مستوى أداء الشركة من جهة أخرى في التعامل مع هذه الأبعاد وكيفية ترتيب أولوياتها في هذا التعامل من خلال استخدام مؤشر IPI.

وبالتالي نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم (39) وفي العمود الأخير منه أن مؤشر أولوية التحسين IPI أعطى أهمية قصوى لكل من الأبعاد C6=52 , C1=55 و أهمية دنيا لكل من الأبعاد E7=16 , E2=15 بينما ترواحت قيم المؤشر بالنسبة لباقي الأبعاد بين (17) , (50). ولكن الجدول يشير إلى أبعاد كثيرة تحمل نفس قيمة المؤشر (أي قيم متماثلة) و السؤال هنا كيف يتم ترتيب أولويات التعامل معها من قبل الشركة؟

هنا في الحقيقة لا يقدم الجدول إجابة مناسبة على ذلك ولكن الاستعانة في الشكل رقم (6) الذي يعطي قراءة مثالية و أفضل من سابقتها من حيث إظهار النقاط على المخطط ضمن المربعات الأربعة وفق الآتي:



الشكل رقم (6) توزيع مكونات نظام تقييم الأداء الفردي بحسب مستوى الأهمية و الأداء في كامل العينة (الشركة السورية للاتصالات- مبنى الإدارة المركزية)

أولاً: المربع الأول (العلوي الأيمن) :

يوضح هذا المربع العبارات التي تم تقييمها من قبل العاملين حيث يعتقدون بأنها ذات أهمية كبيرة . ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة نقاط القوة " حيث يعكس سلوك الشركة في زيادة فعالية نظام تقييم أداء العاملين الفردي بحيث يؤدي إلى مستوى أداء أفضل, وتعد النقاط المنتشرة في هذا المربع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وهي على الترتيب D4, D2, D1, C5, E5, D5, B7, D3 (أي في المرتبة الأولى D3 والأخيرة D4) حيث أن استخدام مؤشر IPI على المخطط ساعد في ترتيب أولويات عملية تدخل الإدارة في التعامل مع أبعاد نظام تقييم الأداء الفردي.

المربع الثاني (العلوي الأيسر): يوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات التي يعتقد العاملين بأهميتها في زيادة فعالية نظام تقييم الأداء الفردي ولكنها مترافقة بمستوى أداء منخفض مما يعني أن المنظمة تسلك سلوكاً ضعيفاً في التعامل معها و هي على الترتيب C3, A1, F3, B5, B6, B2, A2, B4, B1, C6, C1

ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها" في الحقيقة فإن الأبعاد أو النقاط المنتشرة داخل هذا المربع يزود إدارة الشركة بفرص مناسبة لإجراء تصحيح في التعامل مع فعالية نظام تقييم الأداء الفردي لا سيما في هذه الأبعاد.

المربع الثالث (السفلي الأيسر): ويوضح هذا الأبعاد أو العبارات التي يعتبرها العاملين ذات أهمية منخفضة، وتسلك المنظمة لمعالجتها سلوكاً ضعيفاً وهي على الترتيب: E1, E6, F2, F4, B3

ويشار على هذا المربع على أنه "منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة" و بالتالي لا يعد أمراً ملحاً اتخاذ إجراءات تصحيحية هنا، وبنفس الوقت يتوجب على الشركة وضع هذه الأبعاد تحت المراقبة كي لا يزداد أثرها على فعالية نظام تقييم الأداء سلباً.

المربع الرابع (السفلي الأيمن): يوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات ذات أهمية منخفضة بالنسبة للعاملين وبنفس الوقت فإن مستوى أداء الشركة فيها عالي على الرغم من خضوعه لتأثيرها.

ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها". هنا الشركة سوف تسعى للحفاظ على المستوى الحالي في معالجتها لأبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي وهي

E2 A3 E7 E3 E4 F1 D6 C2 و نلاحظ ان المؤشر IPI أعطى قيم متماثلة لبعض الأبعاد مثلاً A3 E7 و F1 E4 إلا أن استخدامه ساعد في ترتيب أولويات عملية تدخل الإدارة للتعامل مع أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي كون مستوى أدائها لا يتأثر بها.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

1- النتائج

من خلال تحليل البيانات و المؤشرات الإحصائية التي حصل عليها الباحث فإنه يمكن إيجاز النتائج كمل يلي:

- إن عوامل مثل (العمر, سنوات الخبرة , المؤهل العلمي) تلعب دوراً هاماً في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة السورية للاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها.
- إن الجنس و الدرجة الوظيفية للمبحوثين ليس لها دوراً في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء
- بينت الدراسة أن عملية تحديد اهداف نظام تقييم الأداء الفردي في الشركة السورية للاتصالات غير مقبولة حيث أن العاملين فيها ليسوا على دراية كافية بماهية هذه الأهداف, ولا يوفر النظام تصورات ومعلومات حول أداء العاملين , ولا يحقق الأهداف المرجوة منه كالقرارات المتعلقة بشؤون العاملين مثل منح الحوافز, الترقية, الترقيع.
- بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الشركة غير مقبولة مما يعني عدم وجود تحليل وظيفي مكتوب يحدد متطلبات الوظيفة والهدف منها, المسؤوليات, مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين, المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل , ولا يتم تحديد المعايير المطلوبة لإنجاز العمل من خلال التحليل الوظيفي, وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى أداء العاملين والذي بدور يؤثر على أداء الشركة.
- بينت الدراسة أن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الشركة مما يدل على أن المعايير التي توضع لا تمت للوصف الوظيفي بصلة وغير واضحة , وليست شاملة , وذلك بسبب أن المعايير لا تركز على الأداء الحالي ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح و المطلوب, وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر في فعالية نظام تقييم أداء العاملين و على أداء الشركة.
- بينت الدراسة أن دور القائمين على عملية تقييم الأداء لا يؤدي بالشكل المطلوب حيث يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء الموظف عند قيامه بعملية التقييم مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح و سليم وهذا له الأثر السلبي على فعالية نظام تقييم الأداء الفردي
- بينت الدراسة أن نتائج تقييم الأداء غير دقيقة ولا تنصف الموظف حيث لا تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون مع الجهود الذي يبذلونه ولا يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية أو النقل, ولا تفيد النتائج في وضع برامج تدريبية لتحسين الأداء أو اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل وظائف إدارية و هذا يؤدي إلى عدم استخدام نتائج تقييم الأداء بالشكل الصحيح وبالتالي تتأثر فعالية نظام تقييم الأداء الفردي بشكل سلبي.
- بينت الدراسة أن الشركة لا تقوم بتوفير نظام تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة وبالتالي هذا يدل على وجود خلل في نظام التقييم المتبع داخل الشركة نتيجة أنه لا يتم دراسة طلبات الاعتراض بشكل جدي ولا يتم إعلام العاملين بآثار الاعتراض حيث يترتب على عملية التغذية الراجعة الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء الوظيفي للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى التحفيز و تطوير مستوى أداء العاملين.
- بينت الدراسة أن الشركة لا تطبق نظام تقييم أداء فعال لعدم موضوعية و عدالة عملية التقييم , وعدم تركيزها على الأداء الفعلي وبالتالي عدم تحقيق عملية تقييم الأداء أهداف الشركة و العاملين.

- بينت الدراسة عدم رضا العاملين بشكل عام عن نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة السورية للاتصالات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء في الشركة السورية للاتصالات وبين كل من أبعاد نظام التقييم (أهداف نظام تقييم الأداء, التحليل الوظيفي, معايير تقييم الأداء, دور القائمين على عملية تقييم الأداء, نتائج تقييم الأداء, التغذية الراجعة)
- يمكن ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع الأبعاد الفرعية لنظام تقييم الأداء الفردي المطبق في الشركة السورية للاتصالات وفقاً لأهمية هذه الأبعاد من وجهة نظر العاملين فيها و أثرها في مستوى أداء الشركة ككل و وفقاً للاستراتيجيات الأربعة المقترحة كما هو مبين في الجدول رقم (40).

2- التوصيات

- إن استخدام تقنية IPA ساعد على استنباط الاستراتيجيات الموضحة في الجدول رقم (40) المبنية على تحليل البيئة الداخلية مما سهل عملية الكشف عن نقاط القوة و الضعف , وبالتالي يمكن لأبحاث أخرى المتابعة في تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص و التهديدات و القيام بالتحليل الاستراتيجي الرباعي للكشف عن خطط أكثر عمقاً تتعلق بمعالجة نظام تقييم الأداء الفردي.
- العمل على مراجعة وتحديث أهداف نظام تقييم الأداء بشكل دوري ومستمر و عمل ورشات تعريفية لمفهومه ليكون الموظفين على معرفة كافية بهذا النظام و آلية تطبيقه في الشركة السورية للاتصالات.
- العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري و مستمر حيث أن التحليل الوظيفي يشمل كافة الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد و تطور مستمر.
- ضرورة أن تتبع الشركة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح الهدف من الوظيفة و متطلباتها و الواجبات والمسؤوليات, لأن ذلك ضماناً لاستمرارية العمل بشكل لا تتعارض به المهام الوظيفية.
- التطوير الدوري و المستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون مفهومة و واضحة وشاملة وتركز على الأداء الحالي للعاملين, وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية.
- تطوير معايير الأداء بحيث تكون واضحة و موضوعية و قادرة على قياس أداء العاملين بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة حتى تساهم في تطور الفرد و الشركة.
- ضرورة ابتعاد القائمين على عملية التقييم عن الملاحظات الأساسية عن أداء الموظف خلال فترة التقييم و أن تتم عملية التقييم بناء على الأداء الحالي.
- ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم من أجل الحصول على معلومات من جهات مختلفة عن أداء الموظف بما يفيد عملية التقييم ويكسبها مصداقية و نزاهة مما يجعلها أكثر عدالة.
- يجب أن تنسم نتائج تقييم الأداء بالدقة و يجب أن تنصف الموظف بناء على الأداء الحالي.
- ضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أدائهم و زيادة مهاراتهم و تطوير سلوكهم.
- ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات النقل لاكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.

- ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية التقييم حتى يمكن الموظفين من معرفة نتائج تقييم أدائهم الوظيفي والذي بدوره يكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء الوظيفي.
- إعلان نتائج الاعتراضات على العاملين ذوي العلاقة لما لها من أهمية في تحفيز و تطوير العاملين و ذلك من أجل ضمان زيادة أداء الشركة.

الجدول رقم (40) استراتيجيات التعامل مع الأبعاد الفرعية لنظام تقييم الأداء الفردي وفقاً لترتيبها

الاستراتيجيات	رمز البعد الفرعي	وصف البعد الفرعي بحسب أهميته و مستوى أداء الشركة
الاستثمار في نقاط القوة التالية لخلق ميزة تنافسية	D3 B7 D5 E5 C5 D1 D2 D4	التشاركية في عملية التقييم التحليل الوظيفي يبين المعايير المطلوبة لتقييم الأداء الابتعاد عن التحيز الشخصي استخدام نتائج تقييم الأداء في قرارات النقل المعايير تركز على الأداء الحالي اعتماد سجل الملاحظات الأساسية عن الأداء تقييم الأداء على مدار فترة التقييم تشاركية الموظفين المعنيين في التقييم
العمل على توضيح الهدف من الوظيفة، المهارات، المعرفة اللازمة لإنجاز العمل، وتعديل المعايير بحيث تكون شاملة لتوفير معلومات حول أداء العاملين، بالإضافة لتوضيح مؤشرات الأداء بحيث يتم استخدام سياسة موحدة للتقييم و الأخذ بعين الاعتبار دراسة طلبات الاعتراض المقدمة على نتائج تقييم أداء العاملين، كون أداء الشركة منخفض فيها و أهميتها كبيرة بالنسبة للعاملين.	C1 C6 B1 B4 A2 B2 B6 B5 F3 A1 C3	معايير الأداء تبين الدرجة الوظيفية للموظف سياسة موحدة للتقييم تحليل وظيفي مكتوب ومتطلبات الوظيفة واضحة مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين واضحة توفير معلومات حول أداء العاملين الهدف من الوظيفة واضح المهارات المطلوبة لإنجاز العمل واضحة المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل مفهومة دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء أهداف واضحة المعايير شاملة
صرف النظر حالياً في التعامل مع الأبعاد الفرعية التالية كونها ذات أهمية قليلة بالنسبة للعاملين و تكريس الجهود للاستثمار في الاستراتيجيات الأكثر تحقيقاً لأهداف المنظمة	B3 F4 F2 E6 E1	الواجبات اللازمة للعمل واضحة إبلاغ نتائج الاعتراض تزويد اعتراضات على النتائج بعد عملية التقييم استخدام نتائج تقييم الأداء في وضع برامج تدريبية لتحسين الأداء نتائج تقييم الأداء دقيقة
الحفاظ على مستوى الجهود المبذولة في التعامل مع الأبعاد الفرعية التالية كون مستوى أداء الشركة فيها عالياً، مع مراقبتها بشكل مستمر	C2 D6 F1 E4 E3 E7 A3 E2	المعايير واضحة أهمية تقييم الأداء في عملية التطوير الكشف عن نقاط الضعف و القوة في الأداء استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقية تناسب الحوافز مع الجهد نتائج تقييم الأداء لكشف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية قرارات متعلقة بشؤون العاملين كالترقية و الترفيع و منح الحوافز نتائج تقييم الأداء عادلة

الملاحق

استمارة البحث



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

قسم إدارة الأعمال M.B.A

استبيان لأغراض البحث العلمي

تحية طيبة

السادة الأكارم العاملون في الشركة السورية للاتصالات أتشرف بأن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمعرفة آراءكم حول مدى فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة. علماً أن هذا الاستبيان هو جزء من رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال MBA من الجامعة الافتراضية السورية SVU حول موضوع فعالية تقييم أداء العاملين

بإشراف أ.د. أسامة الفراج.

تعاونكم يمكن أن يتحقق الغرض من هذا الدراسة. لهذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية علماً أن إجاباتكم ستنال كل رعاية واهتمام، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

-----الباحثة-----

رقم الاستمارة :

القسم الأول : البيانات الديموغرافية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2-العمر : ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ أكثر من 40
- 3-سنوات الخبرة (عدد سنوات العمل): ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 ☐ أكثر من 10
- 4- مستوى التأهيل العلمي : ☐ أساسي ☐ ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ إجازة / معهد عالٍ
- ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 5-الدرجة الوظيفية : ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس دائرة ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

القسم الثاني : الأبعاد الرئيسية للدراسة

ما مدى تقديرك لأداء الشركة في كل من العبارات التالية على مقياس من (1) أقل أداء الى (5) أفضل أداء,(يرجى وضع الرقم الذي يعبر عن رأيك في المكان المخصص).

و عبر عن مدى أهمية كل عبارة من العبارات التالية بالنسبة لك على مقياس من (1) أسوء تقدير إلى (5) أفضل تقدير.

أهداف نظام تقييم أداء العاملين			
العبارة	أهمية عبارات أهداف التقييم بالنسبة للموظف	تقدير الموظف لأداء الشركة من خلال تطبيق نظام تقييم الأداء	
1	1 أهمية منخفضة إلى 5 أهمية مرتفعة	1 أداء منخفض إلى 5 أفضل أداء	
1	يتم تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم.	☐	☐
3	يوفر نظام تقييم الأداء تصورات و معلومات حول أداء العاملين.	☐	☐
3	اتخاذ قرارات متعلقة بشؤون لعاملين، مثل: منح الحوافز، لترقية، و الترفيع.	☐	☐

التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية)			
العبارة	أهمية عبارات التحليل الوظيفي بالنسبة للموظف	تقدير الموظف لأداء الشركة من خلال التحليل الوظيفي	
	1 أهمية منخفضة إلى 5 أهمية مرتفعة	1 أداء منخفض إلى 5 أفضل أداء	
4	تتيح الشركة تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	☐	☐
5	يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين.	☐	☐
6	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات اللازمة للعمل.	☐	☐
7	يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين.	☐	☐
8	يحدد التحليل الوظيفي المعرفة المطلوبة لإنجاز العمل	☐	☐
9	يحدد التحليل الوظيفي المهارات المطلوبة لإنجاز العمل.	☐	☐
10	يستفاد من عملية التحليل الوظيفي في تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الأداء.	☐	☐
معايير تقييم الأداء وهي العناصر التي يتم قياسها خلال عملية تقييم الأداء			
11	تراعي الشركة عند اختيار معايير الأداء الوصف الوظيفي(الدرجة الوظيفية) للموظف.	☐	☐
12	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين واضحة.	☐	☐
13	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين شاملة.	☐	☐
14	يكون الموظفين على علم بأهمية معايير تقييم الأداء.	☐	☐

15	المعايير التي تستخدمها الشركة في تقييم أداء العاملين تركز على الاداء الحالي.	☐	☐
16	تقوم الشركة بوضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء مرؤوسيهـم .	☐	☐
دور القائمين على عملية تقييم الأداء			
	العبارة	أهمية عبارات دور القائمين على عملية تقييم الأداء بالنسبة للموظف 1 أهمية منخفضة إلى 5 أهمية مرتفعة	تقدير الموظف لأداء الشركة من خلال أداء دور القائمين على عملية تقييم الأداء 1 أداء منخفض إلى 5 أفضل أداء
17	يعتمد المقيم سجل بالملاحظات الأساسية عن أداء كل موظف خلال المدة.	☐	☐
18	يلحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.	☐	☐
19	تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.	☐	☐
20	يتم إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء.	☐	☐
21	تأثر عملية التقييم بالتحيز الشخصي للقائمين عليها.	☐	☐
22	يقوم المقيم بإعطاء تقديرات متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.	☐	☐
23	يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره في عملية التطوير.	☐	☐
نتائج عملية تقييم الأداء			
	العبارة	أهمية عبارات نتائج التقييم بالنسبة للموظف	تقدير الموظف لأداء الشركة من خلال نتائج تقييم الأداء

		1 أهمية منخفضة إلى 5 أهمية مرتفعة	1 أداء منخفض إلى 5 أفضل أداء
24	نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تتسم بالدقة.	☐	☐
25	نتائج تقييم الأداء التي تقدمها الشركة تنصف الموظف.	☐	☐
26	تتناسب الحوافز التي يحصل عليها الموظفين مع المجهود الذي يبذلونه.	☐	☐
27	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية في المنصب.	☐	☐
28	من خلال نتائج تقييم الأداء تقوم الشركة باتخاذ قرارات النقل.	☐	☐
29	نتائج عملية التقييم تقيد في وضع برامج تدريبية للتحسين المبكر للأداء.	☐	☐
30	يستفاد من نتائج عملية تقييم الأداء في اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية.	☐	☐
التغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء			
31	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة و الضعف في الأداء الوظيفي.	☐	☐
32	تتضمن التغذية العكسية اعتراضات على نتائج تقييم الأداء بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير.	☐	☐
33	يتم دراسة طلبات الاعتراض على تقييم الأداء المرفوعة من قبل الموظفين.	☐	☐
34	يتم تبليغ الموظفين بنتائج الاعتراض.	☐	☐
فعالية نظام تقييم الأداء الفردي			
العبارة	أهمية عبارات فعالية التقييم بالنسبة للموظف	تقدير الموظف لأداء الشركة من خلال فعالية نظام تقييم	

		1 أهمية منخفضة إلى 5 أهمية مرتفعة	الأداء
		1 أداء منخفض إلى 5 أفضل أداء	
35	عملية تقييم الأداء عملية موضوعية	☐	☐
36	عملية تقييم الأداء عملية عادلة	☐	☐
37	عملية تقييم الأداء تحقق أهداف الشركة و العاملين	☐	☐
38	عملية تقييم الأداء تركز على الأداء الفعلي.	☐	☐

القيم الثالث : مدى رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء

(يرجى وضع علامة (✓) عند الخيار المعبر عن رأيك).

39	ما مدى رضاك عن نظام تقييم الأداء النافذ حالياً في الشركة.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
----	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

نهاية الاستبيان

شكراً لتعاونكم

الباحثة :-----

المراجع

دراسة (د. محمود محمد بن مسعود, 2015) تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المرقب

دراسة (عزال بن مطر الشمري, 2014) العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية

دراسة (Dehaina & Loutfi, 2014) أثر الالتزام بتطبيق معايير تقييم الأداء في فعالية إدارة الموارد البشرية

دراسة (جباس خالد, 2014) فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية , حاسي مسعود , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

دراسة (محمد ذيب المبيضين, 2013) فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

دراسة (هديل علي عبد, 2013) كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية و تأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين /بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

دراسة (موسى محمد أبو حطب, 2009) فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين : حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية

زهير ثابت : كيف تقيم أداء العاملين و الشركات ، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ،

ماريون أي ها ينر: إدارة الأداء ، ترجمة :د - محمود مرسي و آخرون ، معهد إدارة البحوث , بدون ذكر بلد الطبع والنشر ، 2001 1988

أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، لإسكندرية ،مصر . 2000

عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية، مصر, 2004

عرفة متولي : توصيف وتحليل الوظائف ، من : الإدارة في ظلال التغيير ، إشراف : ياسين عامر ، مصر ، 1996

عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة , دار وائل للنشر , عمان الأردن , 2005

رواية محمد حسن , إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية) , دار الجامعة , الاسكندرية , مصر 2003

محمد ماهر عlish : إدارة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975

- 1- Danielle S. Wiese and M. Ronald Buckley, The evaluation of the performance Appraisal process, *Journal of management History*, Vol. 4, NO. 3, 1998, P.1
- 1-Manilla, J.A. and James, J.C. (1977) Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, January, pp. 77-79.
- 2-Appling Importance-Performance Analysis to Information Systems: An Exploratory Case Study Sulaiman Ainin and Nur Haryati Hisham Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, *Journal of Information, Information Technology, and Organizations* Volume 3, 2008
- 3- M. S. Wong, C. Fearon, and G. Philip, Evaluating E-government in Malaysia: An importance-performance grid analysis (IPA) of citizens and service providers, *International Journal of Electronic Business*, vol. 7, no. 2, pp.105-129, 2009.
- 4- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-71.
- 3 5- Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (2006). Enhancing IPA international. *Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 40-60.
- 6-Slack, N. (1994). The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 59-76.
- 7-Sampson, S. E., & Showalter, M. J. (1999). The performance importance response function: Observation and implications. *The Services Industries Journal*, 19(3), 1-25.
- 8-Dolinsky, A. L., & Caputo, R. K. (1991). Adding a competitive dimension to importance-performance analysis: An application to traditional health care systems. *Health Marketing Quarterly*, 8(3/4), 61-79.
- 9-Joseph, M., Allbrighth, D., Stone, G., Sekhon, Y., & Tinson, J. (2005). IPA of UK and US Bank: Customer perceptions of service delivery technologies. *International Journal of Financial Services Management*, 1(1), 66 – 88.
- 10-Weber, K. (2000). ‘Meeting planners’ perceptions of hotel-chain practices and benefits: An importance performance analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(4), 32-38.
- 11-Duke, C. R., & Mont, A. S. (1996). Rediscovery performance importance analysis of products. *Journal of Product and Brand Management*, 5(2), 143-154.
- 12-Magal, S., & Levenburg, N. M. (2005). Using IPA to evaluate e-business strategies among small businesses. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*; Jan 3-6, 2005;

Hilton Waikoloa Village Island of Hawaii, USA

الموقع الالكتروني للشركة السورية للاتصالات Syriantelecom.sy

وثائق وسجلات الشركة السورية للاتصالات قانون العاملين

نظام تقييم الأداء المطبق في الشركة السورية للاتصالات