

Submission date: 7/04/2018

Accepted date: 25/07/2018

## مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار

### *The Effectiveness of the Job Evaluation System in Industrial Companies in Dhofar Governorate*

Khalid bin Muslim Mubarak Kshob, Siti Rugayah Binti Hj Tibek and Nouna Sammari  
Universiti Sains Islam Malaysia

kmmkashoob2013@gmail.com

### الملخص

هدف البحث إلى تقويم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة ظفار، والتعرف على الوسائل والطرق المستخدمة في عملية التقييم وأثرها في تحسين أداء العاملين. تكمن المشكلة في أن عمليات التقييم المتبعة للعاملين تتصف بكونها غير موضوعية، وتتأثر بالعلاقات الشخصية بين المقيم والعاملين. تكون مجتمع البحث من العاملين في إدارات ثلاث شركات قطاع خاص، بمحافظة ظفار وعددهم (101) موظفا. تم اختيارهم عينة البحث. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث كما تم استخدام الحزمة الاحصائية SPSS لتحليل البيانات. دلت نتائج البحث: وجود علاقة قوية وطردية بين مقابلة تقييم الأداء، وبين نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسات المبحوثة. كذلك بين دور المقيم في عملية تقييم الأداء، وبين نظام تقييم الأداء المطبق. وأنه لا توجد علاقة بين مشاكل تقييم الأداء المتعلقة بالمقيم، وبين نظام تقييم الأداء المطبق في تلك المؤسسات. أوصى الباحث ضرورة مراجعة نتائج التقييم، من قبل الإدارات العليا، وعدم الاقتصار على المشرف؛ لضمان دقة أفضل في التقييم.

الكلمات المفتاحية: فاعلية، تقييم، الأداء، الشركات

### Abstract

The objective of the research is to evaluate the effectiveness of the evaluation system of the workers' performance in some industrial companies operating in Dhofar governorate, and to identify the means and methods used in the evaluation process and their impact on improving the employees' performance. The problem is the employees' evaluations can be characterized as non-objective; and influenced by personal relationships between the evaluator and the staff. The research community consists of (101) administrative employees at three private sector companies in the Governorate; were all selected as study sample. The analytical descriptive method were used to achieve the research objectives, and SPSS was used to analyze the data. The findings revealed that a strong and positive relationship between the performance

evaluation interview and the performance appraisal system applied in the surveyed institutions. As well as between the evaluator's role in the performance appraisal process and the applicable performance appraisal system. And that there was no relationship between the performance appraisal problems of the evaluator and the performance appraisal system applied to those institutions. The researcher recommended the need to review the evaluation results by the senior departments, not only by the supervisors; to ensure more accuracy in evaluations.

Keywords: effectiveness, assessment, performance, companies.

## مقدمة

يعتبر موضوع تقييم الأداء الوظيفي من أبرز وأهم الموضوعات؛ التي حظيت بتركيز واهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لأهمية الموضوع وانعكاساته السلبية والإيجابية على العاملين والعمل. فعملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة جداً؛ نظراً لكونها الأساس في عملية قياس أداء العاملين. حيث يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة، وترتبط بوظائف تنمية الموارد البشرية. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية نظام تقييم أداء العاملين في أية مؤسسة، فإذا صلح نظام التقييم؛ عاد بالنفع الكبير على المؤسسة والموظف في آن واحد (أبو حطب، 2009:ص3).

لذلك تعددت مفاهيم تقييم أداء العاملين، فقد عرفه زويلف، (2003: 188) بأنها عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. وعرف أيضاً على أنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترب على إصدار الحكم قرارات؛ تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتميئتهم، أو تأديتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (عبد الباري، 2008: 259).

فتقييم الأداء يشمل؛ "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل (شاويش، 2005: 86). إنه عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم (ماهر، 2006: 284).

فهي إذن عملية "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى" (عبد الباقي، 2004: 357). أي إنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيبي، 2003: 199).

ويعد التقييم الاداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة ، منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل ،ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، حيث تسهل نظم تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ من جهود التطوير الإداري (الشريف، 2004: 85).

ومن خلال مفاهيم تقييم الأداء آنفاً، يمكن أن يستنتج الباحث أنها: عملية تهدف إلى تشخيص أداء وسلوك الموظف في عمله ومعرفة مدى كفاءته في أداء واجباته ومسئوليته. عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج كيفية أداء الموظف لواجباته الوظيفية. إنها عملية متواصلة تتطلب دقة الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق قواعد المنظمة. وهي ليست هدفاً نهائياً، إنما رسالة لاتخاذ قرارات مختلفة تتعلق بالعاملين بالمنظمة.

### مشكلة البحث

يشهد العالم في الوقت الحاضر، تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة في الجانب الاقتصادي. من ذلك ارتفاع ملحوظ في عدد الشركات على اختلاف مجالات نشاطاتها، واشتداد المنافسة بينها، وهذه كلها عوامل أدت بالشركات بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية، التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات. ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمناً يكمن في الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة. وبما أن عملية تقييم الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه، خاصه عند الإعلان للفرد العامل، عن نتائج التقييم من قبل المنظمة. وعن طريقها يستطيع الفرد تطوير نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف لديه؛ بالتالي فإن من الأهمية معرفة مكونات النظام، وكيفية تتم عملية التقييم والمكانة التي يحتلها.

من خلال ملاحظات الباحث وزياراته الميدانية لتلك الشركات الصناعية، ومقابلاته مع عدد ليس بقليل من العاملين، فقد وجد أن معايير الأداء التي يفترض أن يركز عليها التقييم غير واضحة ولا تعطي نتائج دقيقة في التقييم. لذلك فإنّ عملية التقييم تتأثر بالعلاقات الشخصية بين المقيم والعاملين، ووجود ميل لدى المقيم للتأثر بآراء المقيمين السابقين خلال التقييم الحالي. لذلك فالسؤال المطروح هنا: ما واقع نظام تقييم أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟

### أهداف البحث

أ. تقويم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمحافظة ظفار، وتشخيص نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته.

ب. الخروج بنتائج واقتراحات و توصيات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه، بالنسبة للمؤسسة والعاملين.

### أسئلة البحث

- أ. كيف يتم تقييم نظام تقييم أداء العاملين في الشركات الصناعية من وجهة نظر العاملين؟  
ب. ما مدى تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار؟

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

- تتجسد أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمات ببقاء واستمرار المنظمة في المجتمع، ولذلك أصبح من الأمور الضرورية في كل منظمة أن تجد الضوابط والطرق الصحيحة في تقييم أداء عاملها.
- معرفة أداء العاملين في الشركات الصناعية بنظام تقييم الأداء؛ مؤشر مهم على كفاءته وموضوعيته وعدالته وقدرته على تحقيق الأهداف الأساسية التي صمم من أجلها.
- إمكانية تحديد عيوب وصعوبات النظام المعمول به حالياً بهدف تدليل تلك الصعوبات والمشاكل.
- مساعدة الإدارة والعاملين في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة ظفار؛ للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام تقييم الأداء المطبق حالياً.

### فرضيات البحث

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف عملية التقييم وبين مستوى جودة وفاعلية نظام تقييم الأداء
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الأداء وبين مستوى جودة وفاعلية نظام تقييم الأداء
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات تقييم الأداء وبين مستوى جودة وفاعلية نظام تقييم الأداء
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم في عملية تقييم الأداء وبين مستوى جودة وفاعلية التقييم.

### الإطار النظري

**أهداف تقييم الأداء:** لقد حدد عبد الباري مجموعة من أهداف تقييم أداء العاملين في المنظمة منها: يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، هل هو أداء مرض أم غير مرضي، ويساعد المسؤولين على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى أنجازهم الشخصي. وتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم. أو ترفيتهم. فيسهم التقييم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة (درة، 2008: 260).

**خطوات تقييم الأداء:** إن عملية تقييم الأداء هي عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل. لذا على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية؛ أن يخططوا لها بشكل جيد، وأن يعتمدوا خطوات عملية متسلسلة، كي يحقق التقييم أغراضه.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تشكل تقييم الأداء؛ فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها. فقد حدد جاري لاثام وكينيث وكسلي (درة، 2008: 262) الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

- أ. إجراء تحليل الوظائف
- ب. تطوير أداء التقييم
- ت. اختيار الملاحظين
- ث. تدريب الملاحظين
- ج. قياس الأداء
- ح. تزويد الموظفين بنتائج التقييم
- خ. وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج
- د. منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء

**معايير تقييم الأداء:** حدد الصيرفي، (2010: 61-62) مجموعة من معايير تقييم تؤكد على جانبين هما:

- أ. جانب موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، يتمثل في:
  - المعرفة بالعمل ومطالبة: أي درجة إلمام بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه
  - كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث الإنتاج وفق الظروف المتاحة.
  - جودة الإنتاج ومدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه، بمراعاة قواعد الأمن الصناعي.
- ب. جانب سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية، يمثل في:
  - التعاون مع العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين، أو الجمهور الخارجي.
  - درجة الاعتماد عليه ومدى تقدير العامل لمسؤولياته، ومدى حاجته إلى المتابعة.
  - الحرص على الآلات والأدوات والمواد وسلامتها، واستخدامها بكفاءة.
  - المواظبة ومدى المحافظة على مواعيد العمل.
  - مدى استغلال وقت العمل وتوظيفه للأداء.
  - السلوك الشخصي والصفات الأخلاقية داخل العمل فقط

## الدراسات السابقة

دراسة أحمد (2010)؛ "استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعدد الجنسيات في العاشر من رمضان". هدفت إلى التعرف على مفهوم تنوع الموارد البشرية ومزاياه وأبعاده، واختبار العلاقة بين الاستراتيجية اللازمة لإدارة التنوع وزيادة الأداء، والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات لإدارة تنوع الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة حول الأبعاد التنظيمية للتنوع، كذلك توجد فروق معنوية بين الفئات المختلفة للدراسة نحو معوقات تطبيق مدخل إدارة التنوع وزيادة مستوى الأداء، كذلك وجود علاقة ارتباط طردي بين الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق مدخل إدارة التنوع وزيادة مستوى الأداء.

ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: أنه يجب على المنظمات تحديد أبعاد تنوع الموارد البشرية داخل المنظمات والتعامل من هذه الأبعاد بما يتلاءم مع العاملين داخل الشركات وتحديد متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية بما يمكن الشركة من إدارة التنوع بكفاءة وفعالية، وإدماج أفكار وتقنيات التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين.

دراسة ماجد شاهين، (2010) بعنوان: "مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر والإسلامية". هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية؛ وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج لعل من أهمها:

- عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.
- إهمال متطلبات الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعتين.
- قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:
- ضرورة وجود نظام لتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية.
- تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بغزة؛ بما يحقق الفاعلية والعدالة.
- وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد، من خلال ربط الانجازات المتحقق بالمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز.

دراسة أبو ماضي، (2007): "مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بفلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة

من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين؛ مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة، وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب، كذلك الثواب والعقاب إثر التقييم. تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية، العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة). خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

- انخفاض مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة.
- عملية تقييم أداء العاملين متدنية وليست عالية.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها؛ إعادة النظر بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على تطوير نماذج تقييم الأداء، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية، وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات. وضرورة أن يتبع تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين، لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها، مع تدريب المقيمين على التقييم.

دراسة عدوان، (2006) "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، هدفت الدراسة التعرف على واقع أداء العاملين في تلك المراكز، و توصلت إلى النتائج التالية :

- تعتبر معايير الأداء المستخدمة موضوعية. يتم وضعها من قبل جهات الإشراف العليا على مراكز التدريب.
- تعتمد المراكز في جميع المعلومات بشكل أساس؛ على ملاحظة الرئيس المباشر.
- تستخدم المراكز نمودجا واحدا في تقييم الأداء في كل مستوى، بغض النظر عن طبيعة عمل المرؤوس.
- يقدم المرؤوس تظلماته إلى الجهات العليا؛ إذا شعر وجود ظلم وقع عند التقييم.
- تستعين المراكز التدريب بنتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اقتناع الموظفين بفاعلية وقدرة نظام التقييم على تحقيق جزء من طموحاتهم.

#### منهجية البحث:

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على أسلوب المسح الشامل، باستخدام الاستبانة. مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين، العاملين في ثلاث شركات بالمنطقة الصناعية؛ هي شركة صلالة للميثانول، وشركة صلالة لخدمات الموانئ، وشركة اعلاف ظفار، بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. أستخدم أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة؛ نظراً لمحدودية عناصر المجتمع المبحوث الذي بلغ

(101) فرداً. وزعت الاستبانة عليهم جميعاً، وقد تم استرجاع جميع الاستبانات. وأستخدم الباحث برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات المجمعة .

قياس ثبات الاستبانة: تم قياس ثبات الاستبانة، من خلال تطبيقها في دراسة استطلاعية، على عينة عشوائية قوامها (18) فرداً. ثم حساب معامل الفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولأبعادها كلا على حده. والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (1) معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة وأبعادها

الاستبانة/البعد	معامل ألفا لكونباخ
جملة الاستبانة	.973
أهداف عملية التقييم	.894
معايير تقييم الأداء	.955
إجراءات تقييم الأداء	.946
مقابلة تقييم الأداء	.855
دور المقيم في عملية تقييم الأداء	.931
مشكلات تقييم الأداء المتعلقة بالمقيم	.943

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولأبعادها تراوحت بين (.973) و(.855)، وبناء عليه يمكن القول بأن الاستبانة وأبعادها تتمتع بثبات نسبي مرتفع.

أساليب المعالجة الإحصائية: استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 16 في تحليل البيانات. وتم تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الفا لكونباخ لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة Cronbach's Alpha Coefficient Miller, (1995)
- معامل الالتواء Sekwenss coefficient لتحديد شكل توزيع البيانات ومدى قربها من التوزيع الاعتمادي
- المدرجات التكرارية Histogram
- التوزيع التكراري للاستجابات Frequency Distribution
- التوزيع التكراري النسبي للاستجابات Relative Frequency Distribution.
- المتوسطات الحسابية Means
- الانحرافات المعيارية Standard deviation



- الأهمية النسبية للمتوسطات Relative Importance of the means
- معامل ارتباط بيرسون Pearson product-moment correlation coefficient
- تحليل الانحدار الشائلي Simple Linear Regression analysis
- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis Of Variance) (one-way ANOVA)
- اختبار ليفين لتجانس التباين Levene's Test for Equality of Variances لفحص شرط تباين التجانس بين المجموعات
- اختبار شيفيَّة (Scheffe Test) للمقارنات البعدية Multiple Comparisons بين المجموعات المتجانسة
- اختبار تامهان Tamhane للمقارنات البعدية Multiple Comparisons بين المجموعات غير المتجانسة.

### عرض وتحليل نتائج الدراسة:

توضح الجداول التالية توزيع أفراد العينة وفقا لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (2) توزيع أفراد العينة وفق النوع

النسبة المئوية	العدد	النوع
%92.1	93	ذكر
%6.9	7	أنثى
%99.0	100	المجموع
%1.0	1	القيم المفقودة
%100.0	101	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الذكور يشكلون غالبية العينة (92.1%) في حين لم يتجاوز عدد الإناث عن (7) أفراد. وهذا يشير إلى أن شركات القطاع الخاص بمحافظة ظفار أقل جذبا للإناث مقارنة بالذكور.

## جدول (3) توزيع أفراد العينة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	8.9
من 25-29 سنة	43	42.6
أكثر من 29-34 سنة	33	32.7
أكثر من 34-39 سنة	10	9.9
من 39-44 سنة	3	3.0
أكثر من 45 سنة	3	3.0
المجموع	101	100.0

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد الدراسة يقعون في الفئتين العمريتين "25-29 سنة" و"أكثر من 29-34 سنة" بنسبتين بلغتا (42.6%) و(32.7%) على التوالي. ولم يتجاوز عدد الأفراد في الفئتين العمريتين "أقل من 25 سنة" و"أكثر من 39-34 سنة" عن (10) لكل منهما. وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تمثل العاملين في الشركات عينة البحث بمختلف فئاتهم العمرية.

## جدول (4) توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية	63	62.4%
دبلوم	16	15.8%
بكالوريوس	17	16.8%
دراسات عليا	4	4.0%
المجموع	100	99.0%
القيم المفقودة	1	1.0
المجموع	101	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن حملة الشهادة الثانوية يعدون الأكثر عددا (62.4%)، يليهم حملة البكالوريوس (16.8%)، ثم حملة الدبلوم (15.8%)، وأخيرا حاملي الماجستير والدكتوراه (4.0%). وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تمثل العاملين في الشركات عينة البحث بمختلف مستوياتهم الدراسية وأنهم قادرين على الإجابة على فقرات الأستبانة.

#### جدول (5) توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مهندس	2	2.0%
فني	23	22.8%
محاسب	8	7.9%
منسق	6	5.9%
أخرى	59	58.4%
المجموع	98	97.0%
القيم المفقودة	3	3.0%
المجموع	101	100.0%

يتبين من الجدول أعلاه أن فئة الوظائف الأخرى ضمت ما نسبته (58.4%) من أفراد العينة. بالنسبة للوظائف المحددة تعد فئة الفنيين الغالبة عدديا (22.8%)، تليها فئة المحاسبين (7.9%)، ثم المنسقين (5.9%)، وأخيرا المهندسين (2.0%). وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تمثل العاملين في الشركات عينة البحث بمختلف الوظائف التي يشغلونها بما قد ينعكس إيجابياً على عملية التحليل.

### جدول (6) توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة
40.6	41	أقل من 5 سنوات
55.4	56	من 5 إلى 15 سنة
3.0	3	أكثر من 15 إلى 20 سنة
99.0	100	المجموع
1.0	1	القيم المفقودة
100.0	101	المجموع

وفق الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن مدة الخدمة في الوظيفة الحالية لما يقارب من نصف أفراد العينة تمتد من 5 إلى أقل من 15 سنة، وأن مدة الخدمة ضمن فئة أقل من 5 سنوات تضم (40.6%) منهم، في حين لم يتعد من تجاوزت مدة خدمتهم عن 15 سنة ثلاثة أفراد. وهذا يشير إلى أن العاملين في الشركات عينة الدراسة؛ مؤهلين للإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل يوفر معلومات للباحث لأغراض التحليل، وأنهم قد مروا بعملية تقييم الأداء عدة مرات ولديهم القدرة على تفهم أهداف هذه العملية.

الفرضية (1): "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف عملية التقييم وبين نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث". لفحص هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (7) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أهداف عملية التقييم

#### وبين نظام تقييم الأداء

القيمة	الإحصائي
.619	معامل الارتباط
.00	مستوى الدلالة الإحصائية
101	العدد

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أهداف عملية التقييم وجملة نظام تقييم الأداء في عينة المؤسسات المبحوثة بلغ (0.619)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة له بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة عند ( $\alpha < 0.05$ ). في ضوء هذه النتيجة يمكن القول بوجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين أهداف عملية التقييم ونظام تقييم الأداء.

للكشف عن مقدار التباين المفسر وقوة واتجاه العلاقة التآثرية لبعد أهداف عملية التقييم (المتغير المستقل) في نظام تقييم الأداء (المتغير التابع) في المؤسسات المبحوثة استخدم أسلوب تحليل الانحدار الثنائي، والجدول التالي توضح ذلك.

جدول (8) العلاقة التآثرية لبعد أهداف عملية التقييم في نظام تقييم الأداء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.619	.383	.377	.58411

يتضح من الجدول السابق، أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين بعد أهداف عملية التقييم في نظام تقييم الأداء في المؤسسات المبحوثة بلغ (0.383). وهذا يشير إلى أن حوالي (38%) من التباين في نظام تقييم الأداء يمكن التنبؤ به من العلاقة مع أهداف عملية التقييم، بينما التباين المتبقي تحدده عوامل أخرى.

جدول (9) تحليل التباين الأحادي لنموذج انحدار أهداف عملية التقييم على نظام تقييم الأداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fنسبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	21.002	1	21.002	61.557	.00
الخطأ (البواقي)	33.777	99	.341		
المجموع	54.779	100			

يتضح من الجدول السابق أن نسبة F لنموذج انحدار بعد أهداف عملية التقييم على نظام تقييم الأداء تساوي (61.557)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها عند درجات حرية (1 للسط و99 للمقام) كانت (0.00)

وهي أقل من ( $\alpha < 0.05$ ). وبناء على هذه النتيجة يمكن القول بصلاحيه هذا النموذج لفحص فرضية العلاقة التأثيرية بين أهداف عملية التقييم ونظام تقييم الأداء.

### الجدول (10) معامل ميل بعد أهداف عملية التقييم في نظام تقييم الأداء

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معاملات الانحدار			المعاملات	مصدر التباين
		المعيارية	المطلقة			
			بيتا $\beta$	الخطأ المعياري		
.000	6.500	-	.223	1.452	B0	الثابت
.000	7.846	.619	.057	.449	B1	أهداف عملية التقييم (x1)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أنّ هناك أثر للمتغير المستقل (أهداف عملية التقييم) في المتغير التابع (نظام تقييم الأداء)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري  $\beta$  (.619) وقيمة t المناظرة لها (7.846). وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المصاحب لها كان (0.00) وهو أقل من المستوى عند ( $\alpha < 0.05$ )، فإنه يمكن القول أن تباين المتغير المستقل في هذا النموذج يؤثر في تباين المتغير التابع. وهذا يقتضي قبول الفرضية (1) للدراسة. ومعنى آخر أن هذه النتيجة تمكننا من القول بأن هناك أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ )، لبعدها أهداف عملية التقييم يقدر بحوالي (44.9%) في نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث.

يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بمقدار الأثر الطردي المتوقع لأهداف عملية التقييم في نظام تقييم الأداء على النحو التالي:

$$\hat{y} = 1.452 + 0.449x_1$$

ويمكن قراءة المعادلة السابقة على النحو التالي: كلما زادت القيمة المعطاة لأهداف عملية التقييم بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة مثلاً) زاد ذلك من فعالية نظام تقييم الأداء بمقدار 0.449 درجة.

الفرضية (2): "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الأداء وبين نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين معايير تقييم الأداء  
وبين جملة نظام تقييم الأداء

الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط	.954
مستوى الدلالة الإحصائية	.00
العدد	101

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد معايير تقييم الأداء وجملة نظام تقييم الأداء في عينة المؤسسات المبحوثة بلغ (.954)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة له بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة عند ( $\alpha < 0.05$ ). في ضوء هذه النتيجة يمكن القول بوجود علاقة طردية قوية جدا وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متغيري معايير تقييم الأداء وجملة نظام تقييم الأداء.

للكشف عن مقدار التباين المفسر وقوة واتجاه العلاقة التآثرية بين بعد معايير تقييم الأداء (المتغير المستقل) وبين نظام تقييم الأداء (المتغير التابع) في المؤسسات المبحوثة استخدم أسلوب تحليل الانحدار الثنائي، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (12) العلاقة التآثرية لبعدها معايير تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء

النموذج 1	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.954	.911	.910	.22230

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين بعد معايير تقييم الأداء وبين نظام تقييم الأداء في المؤسسات المبحوثة بلغ (.911). وهذا يشير إلى أن التباين في بعد معايير تقييم الأداء يحدد (يفسر) حوالي (91.1%) من التباين في نظام تقييم الأداء، بينما التباين المتبقي تحدده عوامل أخرى.

## جدول (13) تحليل التباين الأحادي لنموذج انحدار معايير تقييم الأداء على نظام تقييم الأداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fنسبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	49.886	1	49.886	1009.5	.00
الخطأ(البواقي)	4.892	99	.049		
المجموع	54.779	100			

يتضح من الجدول السابق أن نسبة F لنموذج الانحدار الخطي لبعدها معايير تقييم الأداء على نظام تقييم الأداء تساوي (1009.5)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها عند درجات حرية (1 للسط و 99 للمقام) كانت (0.00) وهي أقل من مستوى ( $\alpha < 0.05$ ). وبناء على هذه النتيجة يمكن الحكم على صلاحية النموذج لفحص فرضية العلاقة التأثيرية لمعايير تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء.

## جدول (14) معامل ميل بعد معايير تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معاملات الانحدار			المعاملات	مصدر التباين
		غير المعيارية		B		
		المعيارية	الخطأ المعياري			
.000	10.578		.077	.811	B0	الثابت
.000	31.772	.954	.024	.766	B1	بعدمعايير تقييم الأداء (x1)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أنّ هناك أثر للمتغير المستقل (معايير تقييم الأداء) في المتغير التابع (نظام تقييم الأداء)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري  $\beta$  (.954) وقيمة t المناظرة لها (31.772). وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المصاحب لها كان (0.00) وهو أقل من المستوى عند ( $\alpha < 0.05$ )، فإنه يمكن القول أن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسّر ما مقداره (77%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي قبول الفرضية (2) للدراسة. وبمعنى آخر أن هذه النتيجة تمكننا من القول بأن هناك أثر طردي ذو دلالة إحصائية لمعايير تقييم الأداء يقدر بـ (76.6%) في نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث.

يمكن صياغة معادلة الانحدار لهذين المتغيرين على النحو التالي:

$$\hat{y} = .811 + .766x_1$$



ويمكن قراءة المعادلة السابقة على النحو التالي: كلما زادت القيمة المعطاة لمعايير عملية التقييم بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة مثلاً) زاد ذلك من فعالية نظام تقييم الأداء بمقدار 0.766 درجة.

الفرضية (3): "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات تقييم الأداء وبين نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (15) معامل ارتباط بيرسون بين الاستجابات في بعد إجراءات تقييم الأداء

##### وجملة نظام تقييم الأداء

القيمة	الإحصائي
.885	معامل الارتباط
.00	مستوى الدلالة الإحصائية
101	العدد

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد إجراءات تقييم الأداء وجملة نظام تقييم الأداء في عينة المؤسسات المبحوثة بلغ (0.885)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة له بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة عند ( $\alpha < 0.05$ ). في ضوء هذه النتيجة يمكن القول بوجود علاقة قوية جدا وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha < 0.05$ ) بين هذين المتغيرين.

للكشف عن مقدار التباين المفسر وأثر بعد إجراءات تقييم الأداء (المتغير المستقل) في نظام تقييم الأداء (المتغير التابع) في المؤسسات المبحوثة استخدم أسلوب تحليل الانحدار الثنائي، والجدول التالية توضح ذلك

#### جدول (16) العلاقة التآثرية بين بعد إجراءات تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء

النموذج 1	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.885	.783	.780	.34685

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين بعد إجراءات تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء في ( وهذا يشير إلى أن التباين في بعد إجراءات تقييم الأداء يحدد (يفسر) حوالي 78.3% المؤسسات المبحوثة بلغ ) (% من تباين نظام تقييم الأداء بينما التباين المتبقي تحدده عوامل أخرى.. 78.3%)

جدول (17) تحليل التباين الأحادي لنموذج انحدار إجراءات تقييم الأداء على نظام التقييم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fنسبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	42.869	1	42.869	356.331	.00
الخطأ(البواقي)	11.910	99	.120		
المجموع	54.779	100			

يتضح من الجدول السابق أن نسبة F لنموذج الانحدار الخطي لبعده إجراءات تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء تساوي (356.331)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها عند درجات حرية (1 للبيسط و99 للمقام) كانت (0.00) وهي أقل من ( $\alpha < 0.05$ ). بناء على هذه النتيجة يمكن الحكم على صلاحية النموذج لفحص فرضية العلاقة التأثيرية لإجراءات تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء.

جدول (18) معامل ميل بعد إجراءات تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معاملات الانحدار			المعاملات	مصدر التباين
		المعيارية		B		
		المعيارية	غير المعيارية			
.000	4.734	$\beta$	الخطأ المعياري	.647	B0	الثابت
.000	18.877	.885	.042	.787	B1	بعده إجراءات تقييم (x1الأداء)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أنّ هناك أثر للمتغير المستقل (إجراءات تقييم الأداء) في المتغير التابع (نظام تقييم الأداء)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري  $\beta$  (0.885) وقيمة t المناظرة لها (18.877). وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المصاحب لها كان (0.00) وهو أقل من المستوى عند ( $\alpha < 0.05$ )، فإنه يمكن القول أن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسّر ما مقداره (79%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي قبول

الفرضية (3) للدراسة. وبمعنى آخر أن هذه النتيجة تمكننا من القول بأن هناك أثر طردي ذو دلالة إحصائية لإجراءات تقييم الأداء يقدر بحوالي (78.7%) في نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث. يمكن صياغة معادلة الانحدار لهذين المتغيرين على النحو التالي:

$$\tilde{y} = .647 + .787x_1$$

ويمكن قراءة المعادلة السابقة على النحو التالي: كلما زادت القيمة المعطاة لإجراءات عملية التقييم بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة مثلاً) زاد ذلك من فعالية نظام تقييم الأداء بمقدار 0.787 درجة.

الفرضية (4): "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم في عملية تقييم الأداء وبين نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (19) معامل ارتباط بيرسون بين الاستجابات في بعد دور المقيم في عملية تقييم الأداء وجملة نظام تقييم الأداء

القيمة	الإحصائي
.792	معامل الارتباط
.000	مستوى الدلالة الإحصائية
101	العدد

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد دور المقيم في عملية تقييم الأداء وجملة نظام تقييم الأداء في عينة المؤسسات المبحوثة بلغ (0.792)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة له بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة عند ( $\alpha < 0.05$ ). في ضوء هذه النتيجة يمكن القول بوجود علاقة قوية وطرديّة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha < 0.05$ ) بين متغيري دور المقيم في عملية تقييم الأداء وبين جملة نظام تقييم الأداء.

للكشف عن مقدار التباين المفسر وأثر بعد دور المقيم في عملية تقييم الأداء (المتغير المستقل) في نظام تقييم الأداء (المتغير التابع) في المؤسسات المبحوثة استخدم أسلوب تحليل الانحدار الثنائي، والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (20) العلاقة التأثيرية بين دور المقيم في عملية تقييم الأداء

## ونظام تقييم الأداء

النموذج 1	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.792	.627	.623	.45450

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين بعد دور المقيم في عملية تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء في المؤسسات المبحوثة بلغ (0.627). وهذا يشير إلى أن التباين في بعد دور المقيم في عملية تقييم الأداء يحدد (يفسر) حوالي (62.7%) من تباين نظام تقييم الأداء بينما التباين المتبقي تحدده عوامل أخرى.

## جدول (21) تحليل التباين الأحادي لنموذج انحدار بعد دور المقيم

## في عملية تقييم الأداء على نظام تقييم الأداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	34.328	1	34.328	166.178	.000
الخطأ (البواقي)	20.451	99	.207		
المجموع	54.779	100			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F لنموذج الانحدار الخطي لبعده دور المقيم في عملية تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء تساوي (166.178)، وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها عند درجات حرية (1 للبسط و99 للمقام) كانت (0.00) وهي أقل من ( $\alpha < 0.05$ ). بناء على هذه النتيجة يمكن الحكم على صلاحية النموذج لفحص فرضية العلاقة التأثيرية لدور المقيم في عملية تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء.

## جدول (22) معامل ميل بعد دور المقيم في عملية تقييم الأداء في نظام تقييم الأداء

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة t	قيمة معاملات الانحدار			المعاملات	مصدر التباين
		غير المعيارية		B		
		المعيارية	الخطأ المعياري			
.000	7.635	$\beta$	.157	1.201	B0	الثابت
.000	12.891	.792	.046	.593	B1	بعده دور المقيم في عملية تقييم الأداء (x1)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أنّ هناك أثر للمتغير المستقل (دور المقيم في عملية تقييم الأداء) في المتغير التابع (نظام تقييم الأداء)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري  $\beta(0.792)$  وقيمة t المناظرة لها (12.891). وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية المصاحب لها كان (0.00) وهو أقل من المستوى عند ( $\alpha < 0.05$ )، فإنه يمكن القول أن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسّر ما مقداره (56%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي قبول الفرضية (5) للدراسة. وبمعنى آخر أن هذه النتيجة تمكننا من القول بأن هناك أثر طردي ذو دلالة إحصائية لدور المقيم في عملية تقييم الأداء يقدر بحوالي (59.3%) في نظام تقييم الأداء المطبق في شركات عينة البحث.

يمكن صياغة معادلة الانحدار لهذين المتغيرين على النحو التالي:

$$\tilde{y} = 1.201 + .593x1$$

ويمكن قراءة المعادلة السابقة على النحو التالي: كلما زادت القيمة المعطاة لدور المقيم في عملية تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة مثلاً) زاد ذلك من فعالية نظام تقييم الأداء بمقدار 593. درجة.

## النتائج

1. يعد التوصيف الوظيفي من أبرز عوامل اختيار معايير الأداء
2. تطوير نماذج التقييم من أبرز مخرجات عملية تقييم الأداء في المؤسسات المبحوثة
3. أداء كل موظف باعتماد سجل للملاحظات الأساسية؛ يعد من أبرز المهام المقيم في أنظمة التقييم.
4. توجد علاقة طردية؛ بين أهداف عملية التقييم (المنافسة الذي يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين) ومستوى فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسات المبحوثة.
5. وجد أن هناك علاقة قوية جداً وطردية؛ بين معايير تقييم الأداء (استخدام الشركة أكثر من نموذج من المعايير وفق ما يتناسب مع الوظيفية) وبين مستوى فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق.
6. هناك علاقة قوية وطردية؛ بين إجراءات تقييم الأداء، وبين مستوى فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق.
7. هناك علاقة قوية وطردية بين دور المقيم (يوضح المقيم للموظفين مدى أهمية تقييم الأداء ودوره) في عملية تقييم الأداء وبين مستوى فاعلية تقييم الأداء المطبق في المؤسسات المبحوثة

ثانياً: التوصيات:

1. يراعى عند التقييم الوصف الوظيفي للعاملين، كما محدد لهم من قبل الشركة.
2. تطوير معايير الأداء بحيث تكون موضوعية وواضحة وقادرة على قياس أداء العاملين
3. مراجعة نتائج التقييم من الإدارات العليا وعدم الاقتصار على المشرف حتى تكون نتائج التقييم صحيحة.

## REFERENCES

- 'Abd Albaqi, S. A. M. (2004). *Idarat al-mawarid al-bashariyyati, madkhal tatbiqi maysira*. Al-Iskandariyyat, Egypt: Al-Dar al-Jami'iyyat.
- Abu Hatab, M. (2009). *Fa'iliyyat nizam taqyim al-ada' 'alaa mustawaa ada' al-'amilin fi jami'ha 'asdiqa' al-maridi* (Unpublished master's thesis). Al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghaza.
- Abu Madi, K. (2007). *Mu'awwiqat taqyim 'ada' al-'amilin fi al-jami'at al-filastiniyyat wa subul 'ilajih*. (Unpublished master's thesis). Al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghaza.
- Abu Shaykhat, N. A. (2000). *'Idarat al-mawarid al-bashariyyat*. Amman, Al-'Urdun: Dar Safa' li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Hiti, K. E. A. (2003). *Idarat al-mawarid al-bashariyyat*. Amman, Al-'Urdun: Dar Wayil li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Sharif, M. (2004). *Idarat al-mawarid al-bashariyyati- Idarat al-afradi*. Al-Qahirat: Dar al-Nahdat al-'Arabiyyat li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Siyrfi, M. (2010). *Al-Suluk al-idari - Al-'Aalaqat al-insaniyyah*. 1<sup>st</sup>. ed. Amman, Al-'Urdun: Dar Alwafa' li al-Taba'ah wa al-Nashr.
- Darat, E. A. & Alsabagh, Z. (2008). *Idarat al-mawarid al-bashariyyat fi al-qarn al-hadi wa al-ishrin*. Amman, Al'Urdun: Dar Wayil li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Eibdalbari, H. (2008). *Tiknuluajiyya lada alabsshrayfi al-munzmat*. Amman, Al-'Urdun: Al-Munazzomah al-'Arabiyyah al-Tanmiyyat al-Idariyyat.
- Eudwan, E. (2006). *Waqi' taqyim 'ada' al-'amilin fi marakiz al-tadrib al-mahni fi muhafazat Ghazah min wihat nazar al-'amilin*. (Unpublished master's thesis). Al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghaza.
- Mahir, A. (2006). *Idarat al-mawarid al-basharita*. Al-Iskandiriyyah, Egypt: Al-Dar al-Jami'iyyat al-Jadidat li al-Taba'ah wa al-Nashr.
- Shahadat, N. (2000). *Idarat al-mawarid al-basharit*. Amman, Al-'Urdun: Dar Safana li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Shahin, M. (2010), *Dughut al-'amal wa athariha 'alaa alwala' al-tanzimi - Dirasat tatbiqiyyat fi al-sultat al wataniyyat al-Filastiniyyat* (Unpublished master's thesis). Al-Jami'ah al-Islamiyyah, Ghaza.
- Shawish, M. N. (2005). *Idarat al-mawarid al-bashriati - Idarat al-afrad*. Al-Qahirat: Dar al-Shuruq li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Zawaylf, M. H. (2003). *Idarat al-afradi*. 1<sup>st</sup>. ed. Amman, Al-'Urdun: Dar Safa' li al-Taba'ah wa al-Nashr wa al-Tawzi'.