

# مجلة

## كلية التراث الجامعة



رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم  
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

## مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين واثره في التميز المؤسسي

|                             |                        |                             |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| م.م. باسمة حازم محمد        | م.م. عدنان ياسر محمد   | أ.م. سميرة فوزي شهاب        |
| الجامعة التقنية الوسطى      | الجامعة التقنية الوسطى | الجامعة التقنية الوسطى      |
| المعهد الطبي التقني المنصور | المعهد التقني بلد      | المعهد الطبي التقني المنصور |

## المستخلص

يهدف البحث الى تحديد ابرز المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين والتغلب على الازعاجات والاشغالات في الاداء من خلال التحسين والتطوير في كافة المستويات الادارية ، فمؤشرات الاداء إحدى أدوات تقييم أداء العاملين في المؤسسات على اختلاف انشطتها واهدافها على المدى الطويل لقياس التقدم الذي احرزه خلال مسيرة حياته الوظيفية ، وللبحث فرضيتين رئيسيتين ولتحقيق اهداف البحث طبق على مجتمع بلغ (130) فرد في محافظة بغداد بعينة عشوائية بلغت (95) فرد باستخدام المنهج التحليلي وكانت اداة جمع البيانات (الاستبانة) وتحليلها تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية -SPSS 24 ، ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تعتبر مؤشرات تقييم الاداء من اهم الادوات التي يجب أن تستعين بها إدارات المؤسسات للقياس الموضوعي لمدى نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الاهداف الموضوعية لها، ويمكن من خلال هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للاداء وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير كما يمكن من خلال المؤشرات مقارنة أداء المؤسسة من مدة لاخرى باداء المؤسسات المماثلة لها ومن اهم التوصيات يعتبر تقييم الاداء نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فهو ليس فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة والصائبة بما يتعلق بالعاملين ولكن وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، فضلا عن كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين والاستغلال الامثل للطاقت البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية والتي تطبق على جميع مستويات المؤسسة الكلمات المفتاحية : مؤشرات الاداء ؛ العاملين ؛ التميز المؤسسي

## Abstract

The research aims to identify the most prominent indicators used in evaluating the job performance of employees and overcoming errors and deviations in performance through improvement and development at all administrative levels. Performance indicators are one of the tools for evaluating the performance of employees in institutions regardless of their activities and their long-term goals to measure the progress they have achieved during their life's journey Functional and the research has two main hypotheses it was applied to a population of (130) individuals in Baghdad Governorate with a random sample of (95) individuals using the analytical approach. The tool for collecting and analyzing data was (the questionnaire) according to the outputs of the statistical programs SPSS-24, and among the most important conclusions reached To research performance evaluation indicators are considered one of the most important tools that institutions' departments must use to objectively measure the extent of their success in accomplishing their assigned tasks and achieving the goals set for them Through these indicators it is possible to evaluate the current state of performance and identify areas that require improvement and development as is possible through indicators Comparing the performance of the institution from time to time with the performance of similar institutions. One of the most important recommendations is that performance evaluation is an important activity of human resources management in institutions. It is not only an objective means of making fair and correct decisions regarding employees, but a means of urging them to exert their utmost efforts and dedication to work, as well as Detecting the strengths and weaknesses of employees, making optimal use of available human potential, and estimating training needs that are applied at all levels of the organization.



**Keywords:** performance indicators; employees; Institutional excellence

#### المقدمة

لا شك أن الموظفين هم القوة المحركة لأي مؤسسة في العالم فاصحاب الأعمال يدركون هذا جيدا لذلك يحرصون على متابعة أداء موظفيهم ووضع خطط لتطوير أدائهم باستمرار ، لذا تعد مؤشرات تقييم الأداء إحدى متغيرات قياس نجاح أداء العاملين وتطويرهم التنظيمي، حيث تمثل مؤشرات تقييم الأداء الوسيلة الأهم التي تحدد دعم العاملين في تحسين أدائهم من خلال مقارنة العمل المنفذ مقابل العمل المطلوب وفق الخطة الموضوعية ، وتحديد أوجه القصور في تنفيذ تلك الاعمال ، حيث تتيح مؤشرات قياس الأداء إجراء فحص حقيقي لجميع نشاطات العاملين والتعرف على أماكن الخلل في أداء المهام وتحديد جوانب النجاح والفشل وهذا ما يتيح لأصحاب القرار اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع فرص النجاح وتخفيض احتمالات الفشل في تنفيذ تلك المهام والاعمال على أكمل وجه وأسرع وقت ممكن ، وتتعدد مؤشرات الأداء الوظيفي المستخدمة ، حيث تختلف أساليب استخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة استخداماتها فمنها ما يتعلق بتعويضات الموظفين أي ما يكسبه الموظف من ميزات تشجيعية تساعد في تحسين أدائه الوظيفي، ومنها ما يرتبط بثقافة المؤسسة كالقيم والعادات والأهداف والأفكار التي تظهر هوية المؤسسة وتنظم أعمالها ومنها ما يرتبط بالتوظيف أي آلية وطرق التوظيف في المؤسسة، وتعطي تصورا دقيقا عن خطة التوظيف خلال مدة زمنية معينة ومنها ما يرتبط بالإنجاز أي قدرات كل موظف على تحقيق التوجه الأساسي لأداء عمله ورسم خطته التشغيلية لتناسب مع تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

لذلك نجد ان الدافع الاساس من ضرورة بحثنا الغور في ما تمتلك مؤشرات الأداء الوظيفي من أهمية عند تقييم العاملين ودورهم الكبير في تطوير أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال توجيه الموظفين نحو العمل المطلوب بأفضل الوسائل الممكنة والمتابعته باستمرار لتصويب أي خطأ حاصل في الاداء فعملية تقييم الاداء عملية مهمة تتعلق بتقييم اداء العنصر البشري احد أهم الموارد في المؤسسة ، لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءته من أجل نموه وتطوره في المستقبل اعتمادا على مجموعة المهارات والصفات التي يمتلكونها وبالتالي تطور المؤسسة التي يرتبط بها ، وهذا بدوره يفرض على المؤسسات التوجه نحو التميز في الاداء على المستويين الفردي والمؤسسي والذي يؤكد ضرورة توفر مؤشرات محددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات والبحث عن التميز الذي اكد ان تحقيق التميز المؤسسي يجب ان يصبح الشغل الشاغل والحقيقي لجميع المؤسسات على اختلاف انواعها ومستوياتها ، فالتميز المؤسسي يحتاج الى جهود ليست وليدة اللحظة بل الى جهود حثيثة من كافة العاملين في المؤسسة بجميع مستوياتهم من اجل رفع اداء انجاز اعمالهم وضرورة البحث باستمرار عن افضل المناهج والاساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستوى الجودة والتميز والذي يحقق التفوق كميزة تنافسية.

لذا نأمل من بحثنا هذا ان يكون له اضافة فاعلة في هذا المجال ومساهمة جادة في واقع اداء العاملين في محافظة بغداد من خلال ادراك ومعرفة أهم مؤشرات تقييم اداء العاملين التي تساهم في ابراز موثوقية هذا الاداء وتميزه الوظيفي ورؤية لما يجب عليه ان يكون مستقبلا ليؤدي به الوصول الى الهدف وتبني رؤية مستقبلية في التميز والابداع وبالتالي اثره في تميز المؤسسة .

#### المبحث الاول

##### منهجية البحث والدراسات السابقة

##### أولاً: مشكلة البحث

تقييم اداء العاملين الوظيفي هو احد اهم الوسائل المهمة في كيفية اداء العاملين لاعمالهم ، فعندما يطبق التقييم بالشكل الصحيح يوضح للفرد العامل مستوى ادائه الحالي من خلال مؤشرات تستعين بها ادارة المؤسسات لمعرفة مدى نجاحها وبالتالي تحقيق مستوى الاداء الذي يرتقي اليه العاملين والمؤسسة معا ، لذلك تكمن مشكلة البحث في تحديد أهم وابرز مؤشرات تقييم الاداء التي تظهر لنا اداء العاملين الفعلي وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير والذي بدوره يبين للعاملين مستوى ادائهم ومعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تلافيها من اجل تدعيم الجهود المبذولة لتحسين الاداء فضلا عن مقارنة الاداء الفعلي بما هو مستهدف لما له من اثر في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وما يكسبها من أهمية وحيوية وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

- 1- ما هي مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين المستخدمة في المؤسسة المبحوثة؟
- 2- هل هناك تأثير لهذه المؤشرات في مستوى التميز المؤسسي للمؤسسة المبحوثة؟
- 3- ما هو مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة؟
- 4- هل هناك علاقة بين مؤشرات التقييم الحالية واداء العاملين في المؤسسة المبحوثة؟

##### ثانياً: أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث بان التقييم مؤشر يسمح للإدارة بتدقيق النظر في أداء العاملين، والذي يفتح مجالاً للحوار البناء وتطوير الأفراد المتواجدين بالعمل، والاستماع إلى أية مشكلات وعقبات يواجهونها مما يساهم ذلك في فهم الموظف بشكلٍ أعمق فهم وإدراك العوامل التي تجعل من أدائه متميزاً ، لذلك تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوعه وأهمية تأثيراته ومجال تطبيقه طالما يسعى إلى تحديد وتشخيص مستويات أداء العاملين في محافظة بغداد ، حيث يتضمن تقييم الأداء نظرة شاملة على أداء الموظف وإنجازاته ومقارنة الأداء الحالي بأدائه السابق وما يتضمن من مهارات ومعارف ومدى قدرة الموظف على تحمّل مستوى أعلى من المهام والمسؤوليات لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها ، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً في تحقيق التميز المؤسسي انطلاقاً من تحقيق القدرة التنافسية التي تتميز المؤسسة عن غيرها والبقاء والنجاح على المدى الطويل .

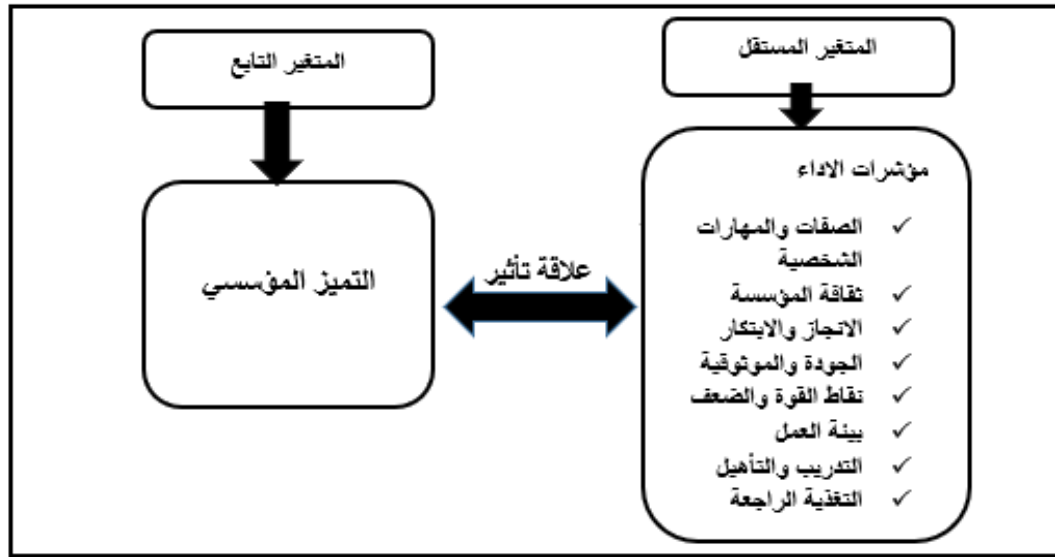
#### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- تحديد أهم المؤشرات الحالية المعتمدة في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في محافظة بغداد
- 2- التعرف على مستويات اداء العاملين الوظيفي في المؤسسة المبحوثة
- 3- التعرف على مستوى التميز المؤسسي من خلال سبل وتطوير مستويات الاداء الوظيفي للعاملين المتحققة
- 4- تشخيص مجالات الضعف والقوة في مؤشرات الاداء المعتمدة

#### رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

**المصدر:** من اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية ، ثقافة المؤسسة ، الانجاز والابتكار ، الجودة والموثوقية ، نقاط القوة والضعف ، بيئة العمل ، التدريب ، التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-  
أ-الفرضية الفرعية الاولى H1-1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية) في تحقيق التميز المؤسسي.  
ب-الفرضية الفرعية الثانية H1-2 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (ثقافة المؤسسة) في تحقيق التميز المؤسسي.  
ت-الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الانجاز والابتكار) في تحقيق التميز المؤسسي.  
ث-الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الجودة والموثوقية) في تحقيق التميز المؤسسي.



- ج-الفرضية الفرعية الخامسة H1-5 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (نقاط القوة والضعف) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ح-الفرضية الفرعية السادسة H1-6 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (بيئة العمل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- خ-الفرضية الفرعية السابعة H1-7: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التدريب والتأهيل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- د-الفرضية الفرعية الثامنة H1-8: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية H2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية ، ثقافة المؤسسة ، الانجاز والابتكار ، الجودة والموثوقية ، نقاط القوة والضعف ، بيئة العمل ، التدريب ، التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-
- أ-الفرضية الفرعية الاولى H2-1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ب-الفرضية الفرعية الثانية H2-2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (ثقافة المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي).
- ت-الفرضية الفرعية الثالثة H2-3 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الانجاز والابتكار) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ث-الفرضية الفرعية الرابعة H2-4 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الجودة والموثوقية) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ج-الفرضية الفرعية الخامسة H2-5 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (نقاط القوة والضعف) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ح-الفرضية الفرعية السادسة H2-6 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (بيئة العمل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- خ-الفرضية الفرعية السابعة H2-7: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التدريب والتأهيل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- د-الفرضية الفرعية الثامنة H2-8: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي.
- سادسا: مجتمع وعينة البحث
- أ- **مجتمع البحث** : تمثل مجتمع البحث باعداد الموظفين العاملين في محافظة بغداد (قسم الموارد البشرية والقسم الهندسي) والبالغ عددهم (130) موظف .
- ب- **عينة البحث** : للتوصل الى أفضل النتائج واختبار الفرضيات ، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (95) ( Morgan& Daryle 1970) . وبناءً عليه تم توزيع (100) استبانة على العينة المستهدفة وقد تم استرجاع ( ) استبانة وكانت جميعها مستوفية للشروط وتم اعتمادها من قبل الباحث أي بنسبة استرداد 95% .
- سابعا: طرائق جمع البيانات**
- تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال اسلوبين :-
- 1- **الجانب النظري** : تم استخدام المصادر العربية والاجنبية (الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث المنشورة والمقالات) ذات العلاقة بموضوع البحث لتعزيز هذا الجانب وبلوغ اهداف البحث.
  - 2- **الجانب العملي**: اعتمدت استمارة استبانة في جمع البيانات والمعلومات تضمنت ثلاث محاور الجدول 1، وقد تم استخدام مقياس لكيرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات العينة على فقرات الاستبانة لكل متغيرات البحث



جدول (1) أستانة البحث

| عدد الفقرات | تسلسل الفقرات                                               | متغيرات البحث                  |
|-------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|             | (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي) | المحور الاول: البيانات الشخصية |
|             |                                                             | المحور الثاني: المتغير المستقل |
| 24          | 24 – 1                                                      | مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي    |
|             |                                                             | المحور الثالث: المتغير التابع  |
| 6           | 30 – 25                                                     | التمييز المؤسسي                |
| 30          |                                                             | المجموع                        |

المصدر: من اعداد الباحث

ثامنا: الاساليب الاحصائية

من اجل الوصول الى اهداف البحث واختبار فرضياته، تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار ومعامل التحديد واختبار T وتمت معالجة البيانات وتحليلها تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية باستخدام برنامج SPSS-24

تاسعا: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: طبق البحث باعتماد المخطط الافتراضي في محافظة بغداد.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت في اعداد الافراد من المدراء ورؤساء الاقسام العاملين في المحافظة (قسم الموارد البشرية والقسم الهندسي) والبالغ عددهم (130) موظف وهو حجم المجتمع المستهدف للبحث.

عاشرا: الدراسات السابقة

انطلاقاً من نهاية ما توصلت اليه الدراسات والابحاث السابقة والتي لها صلة بموضوع بحثنا بما يعزز الجانب النظري والعملية والوقوف على بعض المرتكزات الاساسية وما تميز به هذا البحث، ومن أهم الدراسات والبحوث:

أولاً- الدراسات العربية

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-دراسة (بوزيدي وسعداوي،<br>[2] (2023) | أثر نظام قياس الاداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الادارة المحلية لولالية الاغواط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| مشكلة الدراسة                          | المؤسسات ذات الطابع الاداري الخدماتي ولا سيما الجماعات المحلية كالبليات لا تزال تشهد تاخر ملحوظا في هذا المجال الخاص بتسيير مواردها البشرية بالإضافة الى مدى صعوبة قياس الاداء لدى موظفيها وعلى صياغة المشكلة بالتساؤل (كيف يؤثر نظام قياس الاداء الوظيفي على اداء الموظفين بالادارات المحلية الجزائرية؟                                                                                                                                                                                                                                   |
| هدف الدراسة                            | تسليط الضوء على واقع نظام قياس الاداء الوظيفي المعتمد لدى الجماعات المحلية والوقوف على نقاط القوة والضعف عبر استقصاء الموظفين انفسهم حول الطرق المستخدمة في قياس الاداء وهل تعكس الجهد المبذول والكفاءة الحقيقية للموظفين لنفس الوظائف الشاغلة.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الاستنتاجات والتوصيات                  | 1-وجود ضعف عام في قياس الاداء التقليدي المعتمد مما ادى الى وجود انطباع سلبي سائد وسط اغلب الموظفين المستقصين وهذا يفرض على المسؤولين والادارة المضي نحو نظام اكثر واقعية وموضوعية كاعتماد لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية.<br>2- كبناء الاستراتيجية تتمحور حول إنشاء لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بمرافقة المسار الوظيفي وتحقيق أهداف الادارة، وذلك استجابة لرغبة وتطلعات الموظفين من جهة و مواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل من جهة أخرى<br>3-يساهم نظام قياس الاداء الوظيفي العادل و الموضوعي في التحفيز المعنوي للموظفين |



|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2-دراسة (الحربي والعنزي،<br>[3] (2023) | اثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| مشكلة الدراسة                          | بالرغم من الايمان باهمية التقييم للاداء الوظيفي الا ان بعض المؤسسات تعاني من عدم توفر اساليب حديثة مناسبة لتقييم ذلك الاداء بروية واضحة وواعية لاستخدام نتائجها ، فضلا عن ان هناك العديد من المؤسسات ما زالت تواجه تحديات كبيرة في تقوية الاداء لدى العاملين والذي يأخذ صورا واشكالا مختلفة .                                                                     |
| هدف الدراسة                            | التعرف على اثر الاساليب والمعايير المعتمدة في تقييم اداء العاملين في شركات المياه ، فضلا عن اثر التغذية الراجعة على اداء العاملين ومن ثم الكشف على الفروق الاحصائية في تقييم اداء العاملين من جنس وسنوات خبرة ومؤهل علمي.                                                                                                                                         |
| الاستنتاجات والتوصيات                  | 1-ان اثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في شركات المياه كان مرتفعا<br>2-لا توجد فروق احصائية عند مستوى دلالة معنوي في تقييم اداء العاملين من جنس وسنوات خبرة ومؤهل علمي<br>3-ضرورة زيادة اهتمام ادارة الشركة بموضوع تقييم الاداء من خلال برامج ونظم دورية ومتابعة لعملية التقييم وعلى الادارة ان تضعها كاهداف تسعة الى تحقيقها عند تقديم خدماتها للمجتمع. |

ثانيا: الدراسات الاجنبية

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3-دراسة (Setiawan,2020)<br>[4] | بعنوان "مراجعة منهجية للأدبيات لتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.(KPIs) " A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation                                                                                                                                                                                                                                             |
| مشكلة الدراسة                  | مشكلة البحث الاساس ان تركيز الادارة ليس فقط في تطوير المنتجات وتحسين التسويق ولكن في نوعية وتحسين جودة المورد البشري الذي يعد اساس لاي مؤسسة مستمرة ومستدامة ويأتي ذلك من خلال استخدامها لمؤشرات اداء تعمل على تحسين الاعمال والنتائج المتحققة                                                                                                                                                       |
| هدف الدراسة                    | تهدف إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتصنيفها بناء على قياسات الأداء لتحسين الأداء التنظيمي الإداري الأمثل وتهدف إلى توضيح المعرفة بمؤشرات الأداء الرئيسية، مع مراعاة الأداء الرئيس ان المؤشرات هي استراتيجية تنظيمية لقياس أداء الموارد البشرية، والبحث عن طرق لاكتساب المزيد من المعرفة.                                                                                                   |
| الاستنتاجات والتوصيات          | يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية تغيير السلوك في المؤسسات وتقديم النتائج في سياقات واسعة مثل تحسين نتائج الأعمال أو تحسين الأداء التشغيلي والتركيز الرئيسي لمؤشرات الأداء الرئيسية كنظام إداري هو ثلاثة أشياء، التركيز على قياس أداء الموارد البشرية، وتحقيق رؤية الشركة ورسالتها واتخاذ القرارات وزيادته رضا العملاء، وتحسين الخدمة بشكل أفضل، وتحديد مؤشرات السلامة، وحتى مراقبة لوحات معلومات النظام. |

|                                    |                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4-دراسة (2019،<br>Koopmans)<br>[5] | بعنوان "قياس أداء العمل الفردي: تحديد واختيار المؤشرات" Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators                                                                     |
| مشكلة الدراسة                      | يمكن تقسيم أداء العمل الفردي (IWP) إلى أربعة أبعاد: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، لكن قد يؤدي سلوك العمل إلى نتائج عكسية وقد يصعب تحديد مؤشرات اداء لكل نوع من حيث السلوكيات المتبعة . |
| هدف الدراسة                        | (1) تحديد المؤشرات لكل بعد<br>(2) اختيار المؤشرات الأكثر صلة<br>(3) تحديد الوزن النسبي لكل بعد في تقييمات أداء العمل.                                                                                   |



|                       |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستنتاجات والتوصيات | تم التوصل إلى توافق ملحوظ في الآراء بشأن المؤشرات ذات الصلة ببياداء الافراد وهذا يوفر خطوة مهمة نحو تطوير أداة قياس موحدة وعامة ، فضلا عن اختار الخبراء المؤشرات الأكثر صلة بكل بعد وسجلوا الوزن النسبي لكل بعد في تصنيفات. IWP . |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## المبحث الثاني

## الجانب النظري

أولاً: مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي سيتم تناول الفقرات الآتية:

## 1- مفهوم مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي

مؤشرات الاداء هي أدوات قياس تستخدم لتقييم وتحسين أداء العاملين في مختلف المجالات والمستويات والابتكار من خلال بذل العامل أقصى جهده لإنجاز مهامه ، فنجاح عملية تقييم الاداء بالدرجة الاساس تعتمد على دقة وملائمة المؤشرات المستخدمة ومد قابليتها للقياس وتحقيق الغرض المطلوب منها اذ يجب ان يكون لها القدرة على قياس الاداء الوظيفي الحقيقي للعاملين من أجل اظهار الجوانب الايجابية والسلبية لهم في ادائهم وهذا يعتبر عامل مهم ومساعد في مقدار التقدم الحاصل في تحقيق تميز المؤسسة قدما (Villagrasa&Barrada,2019:48-49). ومؤشرات الاداء بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة وعاملها ، كما تعتبر مؤشرات الاداء اليوم مؤشرات قيمة للعاملين والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف المؤسسة وهناك قاعدة مهمة في قياس الاداء تقول " ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره والتحكم فيه" (Hadebe,2018:97) . ونحن نقول كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس، ولا يمكن التحكم في إدارته، ولا ضبط جودته، ولا التنبؤ بمخاطرة، ولا القدرة على تحسينه وتطويره وللمؤشرات فوائد عديدة كالسرعة وسهولة الاستخدام والاداء المتعدد الابعاد والسرية والقابلية للمقارنة فضلا عن ذلك هناك عدة خصائص لمؤشرات تقييم الاداء تسعى المؤسسة الى توفيرها منها (Kassab,2021:204-205) :

- 1- **معنوية المؤشر:** أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس كيفية الظاهرة أو النتيجة بشكل دقيق والتي نرغب ملاحظتها .
- 2- **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع .
- 3- **سرعة الحصول عليه:** يضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- 4- **الشمولية:** أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة .
- 5- **الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات** والا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار .
- 6- **مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد:** يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الاداء عندما يتغير الهدف في حد ذاته ..
- 7- **كلما كانت المؤشرات تقييم الاداء كمية** كلما سمحت بالقياس والمقارنة.

## 2- استخدامات مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي

تختلف استخدامات مؤشرات تقييم الاداء الرئيسية لتشمل إذ تساهم هذه الاستخدامات بوضع تصور حقيقي يتيح لأصحاب القرار أخذ القرارات المناسبة التي تلائم اداء العاملين والمؤسسة منها (Miteb,2017:16) :

- ✓ **أدوات أساسية لصنع القرار:** ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف مفاصل المؤسسة والتي تساعد في تحديد الإجابات على التساؤلات الهامة فيما يتعلق بالعاملين وأنشطة المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة استناداً للإجابات التي تقدمها هذه المؤشرات.
- ✓ **أدوات توجيهية:** مؤشرات تقييم الاداء الرئيسية كأداة توجيه مفيدة في تحديد مسار العاملين نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وتحديد أماكن الانحراف في حال وجوده والتركيز على العناصر التي تحتاج إلى متابعة واهتمام.
- ✓ **أهمية مؤشرات الاداء الرئيسية:** تمثل مؤشرات قياس تقييم الاداء الوسيلة الأهم التي تحدد دعم العاملين لأهداف الخطة بالمؤسسة، إذ تساعد على مقارنة العمل المنفذ مقابل العمل المطلوب وفق الخطة، وتحديد أوجه التقصير في تنفيذ العمل في حال وجوده.
- ✓ **تحديد التعديلات الضرورية للأعمال:** يمكن أن يساعد قياس مؤشرات تقييم الاداء في تحديد جوانب النجاح والفشل، وهذا ما يتيح لأصحاب القرار اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع فرص النجاح وتخفيض احتمالات الفشل في تنفيذ المهام.
- ✓ **التأكد من تأدية المسؤوليات بالشكل الصحيح:** يعد تتبع تأدية المسؤوليات بالشكل الصحيح أحد أهم الصعاب التي تواجه إدارة المؤسسة نظراً لتعدد مهامها ووجود روابط معقدة بين هذه المهام توفر مؤشرات الاداء الرئيسية المعايير المناسبة للتأكد من قيام العاملين بمسؤولياتهم على أكمل وجه وأسرع وقت ممكن.

## 3- تصنيفات مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي

تمتلك مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي أهمية إضافية عند تقييم العمل المؤسسي للمؤسسة، إذ تعد القسم الأهم في إدارة شؤون الموظفين وطريقة عملهم بما يحقق المنافع للمؤسسة وتتعدد مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي المستخدمة لتصل إلى عشرات



المؤشرات، وتختلف أساليب استخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة المعلومات المطلوب تحليلها وهناك عدة تصنيفات منها (<https://www.arrajol.com>):

**1- مؤشرات تقييم اداء تتعلق بمهارات العاملين :** تمثل المهارات الشخصية جزءاً مهماً من المهارات التي تحتاج إلى امتلاكها من أجل النجاح في عملك ، ويمكن تعريف المهارات الشخصية " المهارات التي يستخدمها الشخص في التعبير عن ذاته، ويستخدمها في التفاعل مع الآخرين، سواء في حياته اليومية أو في العمل ، ولا يتعلق نجاحك في العمل فقط بامتلاكك للمهارات الفنية المناسبة لتنفيذ المهام، لا سيما إذا كنت تعمل في فريق متكامل، وبالتالي تحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات. تساعدك على تعلم طريقة التعامل مع الآخرين، والتعاون معهم في العمل ، حيث ان التطور الوظيفي الخاص بك يعتمد على المهارات الشخصية، فالصعود إلى درجة وظيفية أعلى، أو تولي مسؤولية قيادة تحتاج إلى إجادة التعامل مع الأفراد وحسن إدارتهم، وهذا الأمر يمكن تحقيقه من خلال امتلاك العديد من المهارات الشخصية، ومن المهارات الشخصية المطلوبة لكل عامل (Al-Ramadi,2018:250) :

- ✓ حل المشكلات المعقدة : لا يخلو العمل من المشكلات المستمرة، لذلك مهارة حل المشكلات من أهم المهارات الشخصية التي نحتاج إليها، حتى نكون قادرين على بحث المشكلة ثم التفكير في الخطوات المناسبة لحلها، واقتراح البدائل، واختيار البديل المناسب .
- ✓ التفكير النقدي : من أهم المهارات الشخصية التي تساعدك على النجاح في العمل. والابتعاد عن التعامل بطريقة عاطفية حيث يساهم التفكير النقدي في التعامل مع الأوضاع بمنهجية واضحة، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية.
- ✓ التفكير الإبداعي : من أهم المهارات الشخصية سواء من أجل ابتكار حلول للمشكلات المختلفة، أو من أجل اقتراح أفكار جديدة يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ المهام، مع ضرورة فعل ذلك في إطار مناسب للواقع.
- ✓ التنسيق مع الآخرين : إذ تمكنك هذه المهارة من التعاون مع فريق العمل بطريقة جيدة، وفهم احتياجات كل فرد جيداً، والعمل على تطوير تواصلك معهم ، حتى قادرا على تحقيق أفضل النتائج بالاشتراك مع الآخرين.
- ✓ اتخاذ القرار : وتبقى الصعوبة هي في كيفية المفاضلة بين الخيارات المختلفة المتاحة فاتخاذ القرار يضع لك بعض الأسس التي يمكنك من خلالها تقييم مختلف القرارات، حتى تحدد القرار النهائي المناسب للوضع الحالي على وفق المعلومات المتاحة.
- ✓ التفاوض والمرونة الإدراكية: سواء في حياتنا الشخصية أو في بيئة العمل تظهر قيمة التفاوض من خلال إقناع الطرف الآخر بما لديك ، والمرونة الإدراكية من أهم المهارات الشخصية نظراً لوجود العديد من المهام التي تسعى إلى تحقيقها، فيكون بإمكانك من خلال المرونة الإدراكية التعامل مع الموقف بالطريقة الصحيحة.

**2- مؤشرات اداء تتعلق بثقافة المؤسسة والانتماء لها :** تشير ثقافة المؤسسة إلى المعتقدات والسلوكيات وفلسفة المؤسسة التي تُحدد أسلوب وكيفية تعامل أفراد وموظفي المؤسسة ، وغالباً ما تكون ثقافة المؤسسة ضمنية وغير واضحة أو محددة بمرسوم ما، ولكنها تتطور مع مرور الوقت كنتيجة للسمات التراكمية للأشخاص الذين يعملون في المؤسسة ، إن ثقافة المؤسسة لها دور كبير ورئيس في نجاح أو فشل المؤسسة ومن أهم مكونات ثقافة المؤسسة (Al-Obaidi&Abdulkarim,2018:27-28) :

- ✓ **الرؤيا :** تبدأ من خلال رؤيا واضحة ومحددة، فهي سبب إنشاء المؤسسة وسبب رئيس في استمرارية تطورها وإنتاجها بغض النظر عما تنتجه.
- ✓ **القيم :** هي جوهر رؤيتها وجوهر ثقافتها، فهي مجموعة من الإرشادات والسلوكيات والأفكار اللازمة لتحقيق الرؤيا.
- ✓ **الممارسة :** تطبيق القيم النابعة من الرؤيا داخل المؤسسة وخارجها، فلن تكون القيم ذات قيمة إلا اذا تم نقلها من الورق إلى الواقع.
- ✓ **العاملين :** لن تقوم أي مؤسسة من غير وجود أشخاص يؤمنون بقيمتها وأهدافها.
- ✓ **الاهداف :** الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل إنجاح المؤسسة كالتماسك والانسجام وخلق بيئة داخلية يكون فيها الموظفون العاملون متفهمين ومنسجمين في العمل مما يساعد على إنجاح المؤسسة والإخلاص والوفاء والتحفيز المستمر والإخلاص للمؤسسة.

**3- مؤشرات اداء تتعلق بسرعة الانجاز والابتكار :** نتيج هذه المؤشرات قياس أداء وقدرات كل موظف على تحقيق التوجه الأساسي للمؤسسة، ويعد مؤشر الترقيات الداخلية والتعيينات الخارجية مؤشرا هاما من مؤشرات الأداء الرئيسة المرتبطة بالإنجاز، ونتيج هذه المؤشرات رسم خطط تشغيلية تتناسب مع تحقيق التوجه الاستراتيجي للشركة إذ كلما أردنا النجاح علينا أن نتحرك سريعاً عندما تلوح لنا الفرصة وأن نثبت أقدامنا على دواسرة سرعة قدراتنا الإبداعية، لكن أهدافاً متحركة دائمة بالبحث عن الأفضل وكلما تحركنا أسرع زادت طاقتنا وحصلنا على خبرة أكبر وتعلمنا وسررتقي بشكل أسرع ، فالسرعة



في انجاز العمل لا تعني بأن العمل لن يكون متقنا ، فاتقان العمل يعني أن تعطى الامور ما تستحقه من الوقت لانجازها العمل ، فالابتكار عملية إبداعية قد يقوم بها فرد أو مجموعة (Sosu,2019:3-5) .

4- **مؤشرات اداء تتعلق بالجودة والموثوقية :** الجودة مجموعة من المبادئ والأنظمة والأدوات التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات لضمان تقديم منتج او عمل عالي الجودة من خلال التحسين المستمر لاداء العاملين وضمان الامتثال للمعايير ، وتحقيق تميز المؤسسة ، من خلال تحليل الفجوات والانحرافات في اداء العاملين ووضع الخطط للاعمال المحددة وقابلة التنفيذ من اجل تحسين مؤشرات الأداء الرئيسة والمهام والإجراءات والمسؤوليات والموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل ، فضلا عن تحديد المؤشرات الفرعية أو المتابعة التي ستستخدمها لقياس التقدم نحو تحقيق الاهداف ويمكن قياس جودة العمل المقدم من حيث الأداء والموثوقية إذ يقوم العاملون على انجاز اعمالهم بمهنية وكفاءة وجودة عالية وفي الوقت المحدد فهي معيار حاسم يميز المؤسسة عن منافسيها(Tuffaha,2020:15-16) .

5- **مؤشرات اداء تتعلق بنقاط القوة والضعف للعاملين :** يمكن للعامل تحديد نقاط قوته في العمل واستغلالها للتقدم والإنجاز بشكل أفضل وبالمقابل الاعتراف بنقاط الضعف لديه والاجتهاد في سبيل تجاوزها، وعدم التأثير بها وتطوير نفسه وصقلها أكثر، فيدرك الفرد العامل اكتشاف نقاط القوة لديه من خلال مراقبة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، فضلا عن تقييم ردة فعل زملاءه لها، ومنها الاتصال الجدم مع الآخرين والانضباط والتنظيم كفريق عمل والصفات الشخصية المميزة والتقييم الذاتي والتصالح النفسي داخلم ، وهذا من جهة ومن جهة اخرى نقاط الضعف التي قد تسبب تراجع اداء العاملين وعدم رضاهم عن اعمالهم كانهدام الثقة في اداء العمل وعدم القدرة على التعامل مع الآخرين، إلا أن هذا يجب أن لا يكون سبباً في اضعاف عزيمته وشعوره بالإحباط والخجل منها، بل عليه الاجتهاد في سبيل صقلها وتقويمها واستبدالها بنقاط قوة تجعله متميزاً ومختلفاً وناجحاً من اجل تميز اداء عملهم وتحسينه لينعكس بالتالي على تحقيق الرضا له وللمؤسسة (Aisha,2021:539-540)

6- **مؤشرات اداء تتعلق ببيئة العمل:** أو مكان العمل اي الموقع الذي يتم في العمل ونظراً لأن العامل يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه فأنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم،فعندما تتوفر جميع العناصر المكونة لبيئة العمل بشكل مناسب ومريح ولا يؤثر على العامل أو الموظف، يؤدي هذا الى راحة الموظف النفسية داخل بيئة العمل ليؤثر ذلك مباشرة على تحسين عمله بكفاءة ، وتحسين بيئة العمل يسعى الكثير من أرباب العمل والمؤسسات على تطوير وتحسين بيئة العمل لجعلها مناسبة للعمال والموظفين وذلك عن طريق توفير بيئة عمل مادية مناسبة مريحة ومناسبة للابتكار كالأثاث والاحزمة ومراعاة أوضاع الموظفين والدفاع عنهم والثناء على العمل الجيد وعدم تهميش الأفكار.

7- **مؤشرات اداء تتعلق بالتدريب والتأهيل :** يعتبر التدريب احد المحاور المهمة والضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي وتنعكس اهميته على العاملين في ان واحد فمن خلاله يزود العاملين بالمهارات الوظيفية والمعارف وبالتالي تطوير امكاناتهم وقدراتهم وهذا بدوره يؤدي الى ارتقاء مستوى الاداء فهو محور رئيس لإستمرار النجاح في المؤسسات ويحقق الثبات والرسوخ فبالدريب تنقل الخبرات من جيل لآخر، فضلا عن كونه اداة مفيدة تجعل الفرد العامل في وضع يمكنه من القيام بعمله بشكل صحيح وفعال ، والتدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الافراد العاملين في المؤسسات من الناحية المهنية والوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والعادات اللازمة لإتقان العمل، وظهور فاعليته كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق(Balasma,2019:26).

8- **مؤشرات اداء تتعلق بالتغذية الراجعة :** العملية التي يتم من خلالها إرجاع بعض المعلومات والأحكام لمصدرها عند تقييم أمر معين، من اجل إجراء بعض التعديلات اللازمة على سلوك او عمل او نتائج معينة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعتبر التغذية الراجعة من الأمور المهمة والضرورية في عمل واستمرارية عمل المؤسسات وغيرها من الهياكل التنظيمية حيث تنشأ التغذية الراجعة كنتيجة للتفاعل الحاصل في المجتمع سواء من إنسان لإنسان، أم من إنسان لآلة، أم من مؤسسة لمؤسسة ، والتغذية الراجعة البناءة طريق ذو اتجاهين اذ يرغب الافراد العاملين في الحصول عليها لكن بان تكون على محمل الجد ومفيدة وتؤدي الدور الذي وجدت من اجله وللتغذية الراجعة اهمية كبيرة تحققها من خلال(Khazal, et al,2018:120) :

- ✓ تطوير أداء الافراد العاملين باستمرار
- ✓ تساعد على التعلم من الأخطاء السابقة
- ✓ تبني ثقة الفرد العامل بنفسه ومن ثم شعوره بالرضا خاصة اذا كانت التغذية الراجعة إيجابية
- ✓ تطور علاقة الافراد العاملين ببعضهم وبمرووسيتهم
- ✓ واخيرا تعزز السلوك الإيجابي وتلغي السلوك السلبي



ويتفق الباحثون مع ما سبق بأن يعزز العمل من احترام المرء لذاته، وثقته بنفسه عندما يسعى ويجاهد من أجل الحصول على غايته وتحقيق أهدافه ويطور مهاراته، وصقل شخصيته، وحصوله على خبرات ومهارات وظيفية ودعم الزملاء من حوله في العمل، وتحسين أساليب التواصل لديه، والتي تؤهله لحل المشاكل والعقبات التي قد تعترض عمله، والرضا التي يغمره عندما يرى ثمار تعبته ونتائج الجهد الذي بذله بصدق لتحقيق هدفه والارتقاء بذاته، فمؤشرات الأداء الرئيسة أحد المكونات الهامة التي تضع للفرد العامل معايير ومقاييس يستطيع من خلاله معرفة مقدار الاداء الذي هو عليه وما يميزه عن اداء غيره من خلال إنجاز المهام والمسؤوليات المنوطة به بالشكل الأمثل، لتحسين مستوى أعماله في المؤسسة.

#### ثانيا: تقييم الاداء الوظيفي

#### 1- المفهوم

هو مراجعة دورية لأداء العامل للمهام الموكلة إليه في مقر العمل أي هو إجراء رسمي مخصص لقياس التطوير الوظيفي لكل فرد في المؤسسة من خلال البحث عن القيمة المضافة التي يوفرها الموظف بدوره، للتأكد من جدوى الاستثمار بمهاراته، ويتخذ التقييم عدة أشكال وتختلف المدد الزمنية فقد يكون التقييم سنوياً أو نصف سنوي، والتقييم المستمر التي تقوم به الإدارة بالاشتراك بين الرئيس والمؤوس يعمل على زيادة التفاعل فيما بينهم، مما ينعكس بالشكل الإيجابي على عملية الأداء التي ترتبط بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي تسعى دوماً لأن تكون على قدر عالي من الكفاءة والتميز، فهي تحاول الحفاظ على الأداء المرتفع طوال العام بل والعمل على زيادة قدرة اداء العامل على العطاء من خلال التقييم الفعال غير المتحيز القائم على العديد من المعايير التي يتم وضعها بالتعاون بين العاملين والمؤوسين والذي يؤدي بدوره إلى الأداء الذي تتمناه الإدارة في سعيها نحو تحقيق الأهداف (Mimi&Sweiti,2019:259-269). وهناك عدة مسميات لتقييم الاداء الوظيفي منها تقييم الاداء، أو تقييم العامل، أو مراجعة الاداء، ويتحقق من خلال تقييم وتقدير إنتاجيته، وإتقانه، وقيامه بالمهام الموكلة إليه في بيئات العمل المختلف، لذلك يعد تقييم الاداء للعاملين جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي كونه يركز بالأساس على أداء العاملين، وقابليتهم للتطور، الأمر يتطلب القيام بسلسلة من الخطوات الممنهجة لقياس ما قام به العامل بناءً على مسماه ووضع الوظيفي في عمله بالاعتماد على مجموعة من المعايير والأهداف المنظمة التي تضعها موثائق وقوانين الاداء الوظيفي في مختلف المؤسسات، فتقييم الاداء الوظيفي يحقق حلقة إنمائية في مؤسسة العمل، وتأخذ دورها ومسارها الإيجابي من نتائج عن طريق إدارة العمل التي وضعت تقييم الاداء لعاملها بناء على أسس منهجية هدفها التطوير الدائم، ومن أهم الاهداف لتقييم الاداء الوظيفي نذكر منها (Ramadani,2021:52-53):-

1. تحسين أداء العاملين في المؤسسات وهذا يركز على فاعلية إدارة المؤسسة، ورغبة العاملين في التطوير والابتكار.
  2. معرفة العاملين بأدائهم واكتشاف نقاط القوة لديهم وتحفيزهم على تطويرها، ونقاط ضعفهم في العمل كي يتمكنوا من تحسينها، وهذا يتطلب دعماً وتشجيعاً ومساندة من الرؤساء.
  3. القدرة على وضع كل عامل في المكان المناسب في المؤسسة، وتسليمه المهام التي تناسب قدراته وإمكانياته.
  4. الاعتماد على العمال ذوي الاداء الأعلى وظيفياً، ولا سيما في الأماكن الإنتاجية في مؤسسات العمل.
- لذلك يرى الباحثون أن التقييم نقطة تحقق تدقيق النظر في أداء الموظفين وتطوير الأفراد المتواجدين بالعمل، والاستماع إلى أية مشكلات وعقبات يواجهونها، وهذا بدوره يساهم في فهم الموظف بشكل أعمق، فيستطيع المدير مع كل تقييم إدراك العوامل التي تجعل أداء الموظف أفضل، كما أن وضع الأهداف الواقعية يصبح أسهل بمعرفة أداء الموظف الحقيقي وسد ثغراته فتقييم الاداء الوظيفي وسيلة هامة للتقدير الوظيفي وتوفير المكافآت لمستحقها بحيث يرتقي تقييم الاداء الوظيفي بالتواصل بينك وبين موظفك حتى يصبح أقوى وأكثر شفافية.

#### 2- طرق تقييم الاداء الوظيفي

هناك عدة طرق لتقييم الاداء في المؤسسات للحصول على معلومات جزئية ومع ذلك، فإن الجمع بين طريقة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة (Al-Obaidi,2018:27):

1. **التقييم الذاتي**: طريقة مهمة للحصول على رؤى من الموظفين وتقييم أنفسهم. تحتاج إلى الحصول على معلومات حول كيفية تقييم الموظف لذاته، وبعد إجراء هذا التقييم وهنا تتاح فرصة للمؤسسة لتقييم الموظف بشكل عادل بناءً على أفكارهم.
2. **نظام تقييم 360 درجة**: يتم تقييم الموظف من قبل مشرفه ومديره وزملائه ومؤوسيه حيث يتم أخذ المعلومات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث إلى الموظف ومن خلال هذه الطريقة يتم تصنيف كل موظف وفقاً للوظيفة المنجزة بناءً على التوصيف الوظيفي المعين له.
3. **مقياس تصنيف الرسومات**: من الطرق الأكثر استخداماً من قبل المديرين والمشرفين حيث يمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للقيم من ممتاز إلى فقير في هذا المقياس وهنا يتم تقييم للذين لديهم توصيف وظيفي متشابه باستخدام هذه الطريقة.



4. **قوائم المراجعة :** المقيم يعطي قائمة تحقق بالعديد من السلوكيات أو الوصف الوظيفي للموظف الذي يحتاج إلى التقييم وتحتوي قائمة التحقق على جمل أو سمات بسيطة وبالتالي يقوم المقيم بتحديد الموظف بناءً على ما يصف الأداء الوظيفي للموظف

5. **طريقة المقال :** وتعرف باسم طريقة الشكل الحر وهي إنها طريقة وصفية توضح معايير الأداء لكن العيب الرئيس لهذه الطريقة هو إبعاد التحيزات (Shibru et al, 2017:67).

### 3- مزايا ومساوئ تقييم الاداء الوظيفي

هناك عدة مزايا ومقابلها معوقات زمساوئ تحد احيانا من عملية التقييم الوظيفي ومنها ( Mimi and Suwaiti, 2019: 262-265):

- تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المديرين والمشرفين على تحديد تقييم أداء الموظفين العاملين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها.
- يساعد الإدارة على اختيار وتعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة.
- غالباً ما يعرض على الموظفين العاملين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء.
- هذه العملية فعالة لها دور في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجريها المنظمة للموظفين إذ يمكن ان تظهر للإدارة مدى تحسن الموظف بعد التدريب.
- يخلق بيئة تنافسية بين العاملين بطريقة جيدة إذ يحاول كل منهم على تحسين أدائهم والحصول على درجات أفضل من زملائهم.
- الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة عن نمط معدل نمو الموظفين وأي منهم لديه معدل متناقص وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه.
- وهناك بالمقابل بعض المساوئ عند تقييم الأداء الوظيفي ومنها:
- إذا لم يتم تحديد السمات المستخدمة في هذه الطريقة بشكل صحيح ، فلن تكون البيانات المجمعة مفيدة.
- يمكن أن تكون التحيزات مشكلة في هذا النظام
- بعض العوامل الموضوعية غامضة ويصعب تحديدها .
- المديرين في بعض الأحيان غير مؤهلين بدرجة كافية لتقييم قدرات الموظفين العاملين ، وبالتالي يكونون ضارين بنمو الموظف وتقييم ادائه.

وهنا يتفق الباحثون مع ما سبق بأن اسباب فشل تقييم الاداء يعود الى معاناة العديد من المؤسسات والمديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء ، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات ، فحينما يحصل الاختلاف دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل فمنها ما يتعلق بنظام التقييم ذاته ومنها ما يتعلق بالقائمين على عملية التقييم ومنها ما يتعلق بالعاملين انفسهم الذي تتم عليهم عملية التقييم .

### ثالث: التميز المؤسسي

#### 1- المفهوم

تحرص مؤسسات الاعمال المتميزة الى ترجمة رسالتها واهدافها الى حقيقة ملموسة تهدف الى تحقيقها من خلال تشجيع الابداع والتميز بمختلف مجالات عملها وانشطتها وهنا لا بد من التأكيد على ان التميز المؤسسي لم يعد مجرد خيار امام المؤسسات بل اصبح ضرورة ملحة يمكن من خلالها مقارنة أداء المؤسسة مع مثيلاتها من المؤسسات الاخرى ، والتميز المؤسسي عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين كفاءة المؤسسة وموقفها التنافسي وعملية يتم من خلالها اشراك جميع الموظفين العاملين لازالة جميع العواقب والاطفاء والتحسين نحو الافضل وهو عملية سعي المؤسسات في استغلال الفرص المتاحة والالتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الاهداف (Al-Daghmi, 2019:54-55).

والتميز هو القوم بكل ما هو جديد او مختلف عن المؤسسات الاخرى وينتج عنه رقي وتميز في عناصر الاداء ، وهو اسلوب جديد للحياة في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة او صغيرة حكومية ام غير حكومية فالتميز هو الانفراد والاختلاف بصفات معينة وللتميز العديد من الدوافع والمبررات منها (Abu Odeh, 2018: 21) :

- 1- التغيير والتطوير السريع: جميع المؤسسات تتسم بالتغيير والتطوير والبيئة الحديثة تفرض على المؤسسات ان تتميز بدرجة عالية من التميز والتغيير وضمان التخطيط للمستقبل من اجل الاستمرارية في العمل والمنافسة.
- 2- جودة الاداء: اصبحت العامل الرئيس لكسب الزبائن والاسلوب الاكثر نجاح ولغة التميز بين المؤسسات واكتساب المؤسسات صفة الاستمرارية في العمل.



- 3- التطور التكنولوجي: له دور وبشكل فاعل وكبير في جميع جوانب العمل فمن خلاله يتم تطوير القدرات الابداعية في كل اعمال المؤسسات من خلال تطوير القدرات التكنولوجية والالكترونية.
- 4- المحافظة على مكانة المؤسسة: قيادتها ومواردها وثقافتها ومركزها التنافسي من خلال السيطرة على اداء اعمالها المتميزة ومكانتها بين المؤسسات في البيئة التنافسية.
- ويتفق الباحثون بان تقييم الاداء المؤسسي هو عملية هادفة لتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها وعملية مستمرة للوصول الى النتائج لتصحيح الانحرافات وتعزيز نقاط القوة وهو مقياس حقيقي لنجاح المؤسسة كمحصلة في نجاح اعمالها .

## 2- المقومات الرئيسية لادارة التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات الى توفير الركائز الاساسية من اجل النجاح وجني الثمار بشكل مميز وفعال ومن اجل المشاركة في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية للتميز والابداع ومن هذه الركائز والمقومات (Abu Ghaben,2023:13-14) :

- ✓ وضوح رسالة المؤسسة واهدافها
- ✓ سياسات متكاملة تحكم عمل المؤسسة
- ✓ قيادة ادارية مدربة ومتعلمة
- ✓ اسلوب متميز في ادارة تقييم الاداء الوظيفي للعاملين
- ✓ الاستجابة للتغيرات السريعة
- ✓ الموظف العامل المناسب في المكان المناسب
- ✓ كفاءة وفاعلية اجراءات العمل المؤسسي

### المبحث الثالث

### الجانب العملي

#### اولا: اختبارات بيانات الاستبانة

##### 1- اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ

أن معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) هو أحد مقاييس الثبات الأكثر شيوعاً ويتم استخدامه لتقييم ثبات الإتساق الداخلي لإجابات أفراد العينة من حيث فقرات الاستبانة، وأن قيمة الفا كرونباخ تكون موجبة إذ تتراوح من 0 إلى 1، وهنالك إجماعاً بأن القيمة المقبولة تكون أكبر أو يساوي (0.70).

جدول (2) معامل الفا كرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

| المتغيرات                   | قيمة الفا كرونباخ<br>$\alpha$ | $\sqrt{\alpha}$ معامل<br>الثبات | عدد الفقرات |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------|
| المهارات الشخصية للعاملين   | 0.772                         | 0.879                           | 3           |
| ثقافة المؤسسة والانتماء لها | 0.761                         | 0.872                           | 3           |
| سرعة الإنجاز والابتكار      | 0.708                         | 0.841                           | 3           |
| الجودة والموثوقية           | 0.702                         | 0.838                           | 3           |
| نقاط القوة والضعف للعاملين  | 0.740                         | 0.860                           | 3           |
| بيئة العمل                  | 0.794                         | 0.891                           | 3           |
| التدريب والتأهيل            | 0.713                         | 0.844                           | 3           |
| التغذية الراجعة             | 0.715                         | 0.846                           | 3           |
| مؤشرات تقييم الأداء         | 0.879                         | 0.938                           | 24          |
| التميز المؤسسي              | 0.833                         | 0.913                           | 6           |
| الإجمالي                    | 0.913                         | 0.956                           | 30          |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

تبين من النتائج المستحصلة في الجدول (2) أن جميع نتائج قيم الفا كرونباخ هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (0.70)، ولجميع متغيرات وابعاد البحث، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (0.913)، ووفقاً لهذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.



## ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

أن اختبار التوزيع الطبيعي يحدد توزيع البيانات، ويتم إجرائه باستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية :  
جدول ( 3 ) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| المتغيرات             | قيمة اختبار Kolmogorov smirnov | مستوى الدلالة Sig. | قيمة اختبار Shapiro – wilks | مستوى الدلالة Sig. |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| مؤشرات تقييم الاداء X | 0.303                          | 0.075              | 0.971                       | 0.076              |
| الاداء المؤسسي Y      | 0.346                          | 0.109              | 0.963                       | 0.114              |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يتضح من خلال نتائج الجدول (3) ان قيمة مستوى الدلالة (Sig.) هي اكبر من 0.05 لكلا الاختبارين ولجميع المتغيرات المدروسة وعليه فان هذا يشير الى ان البيانات تتوزع طبيعياً.

## ثالثاً: اختبار التعدد الخطي بين متغيرات البحث Multicollinearity

إن التعدد الخطي ظاهرة إحصائية تمثل وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار ارتباطاً وثيقاً، وهدفه عدم وجود ارتباط قوي عالٍ بين المتغيرات مما يؤدي لحدوث مشكلة التعدد الخطي، إذ ينبغي التخلص من أحد المتغيرات عند التحليل لأن الارتباط العالي يدل على أنهما يقيسان الشيء نفسه لأنه لا يتم معرفة التأثير بينهما حيث يتم قياس كلاهما بنفس الشيء، ومن المقاييس الأكثر تداولاً لتحديد التعدد الخطي هو عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيمة التسامح (Tolerance) التي يجب أن تكون أكبر من أو مساوي لقيمة (0.10)، وإن معكوس عامل تضخم التباين هو أقل أو مساوي لقيمة (10) وذلك لتحديد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.

جدول (4) اختبار التعدد الخطي بين

| معاملات التعدد الخطي  |                        | المتغيرات المستقلة          |
|-----------------------|------------------------|-----------------------------|
| عامل تضخم التباين VIF | قيمة التسامح Tolerance |                             |
| 2.454                 | 0.408                  | المهارات الشخصية للعاملين   |
| 2.364                 | 0.423                  | ثقافة المؤسسة والانتماء لها |
| 1.767                 | 0.566                  | سرعة الإنجاز والابتكار      |
| 1.608                 | 0.622                  | الجودة والموثوقية           |
| 1.777                 | 0.563                  | نقاط القوة والضعف للعاملين  |
| 2.038                 | 0.491                  | بيئة العمل                  |
| 1.753                 | 0.570                  | التدريب والتأهيل            |
| 1.739                 | 0.575                  | التغذية الراجعة             |

متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

ومن الجدول (4) فان نتائج قيم عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة ، وتعد القيم مقبولة وذلك لأنها أقل من (10)، وقيم التسامح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة ، وتبينت بأنها أكبر من (0.10) وهذا يدل على إنه لا توجد مشكلة في التعدد الخطي.

## رابعاً: التحليل العاملي الاستكشافي

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis الذي يستخدم في تقليل عدد الفقرات، وإعتمد الباحث على اختباري (Kaiser Meyer Olkin) (KMO) لكي تكون عينة البحث كافية لإجراء التحليل ويشترط أن تكون قيمته أكبر من أو مساوي (0.50)، واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) لكي تكون العلاقة بين المتغيرات مقبولة إحصائياً تكون القيمة الحرجة أقل من (0.05).



جدول (5) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لإبعاد لمؤشرات تقييم الاداء

| الأبعاد                          | الفقرات | KMO   | القيمة<br>الدرجة<br>C.R | Bartlett's<br>Sig.- Test | تناسب فقرات<br>عينة الدراسة | هل الفقرة<br>حققت<br>صدق<br>التقارب؟ |
|----------------------------------|---------|-------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| المهارات<br>الشخصية<br>للعاملين  | Q1      | 6800. | 79.885                  | 0.000                    | 0.824                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.875                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 8000.                       | نعم                                  |
| ثقافة المؤسسة<br>والانتماء لها   | Q1      | 6410. | 40.947                  | 0.000                    | 0.675                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.556                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 0.562                       | نعم                                  |
| سرعة الإنجاز<br>والابتكار        | Q1      | 0.667 | 29.589                  | 0.000                    | 0.639                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.591                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 0.593                       | نعم                                  |
| الجودة<br>والموثوقية             | Q1      | 0.690 | 24.165                  | 0.000                    | 0.631                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.622                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 0.661                       | نعم                                  |
| نقاط القوة<br>والضعف<br>للعاملين | Q1      | 6270. | 37.003                  | 0.000                    | 6900.                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 6880.                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 6680.                       | نعم                                  |
| بيئة العمل                       | Q1      | 0.672 | 93.678                  | 0.000                    | 0.748                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.789                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 0.660                       | نعم                                  |
| التدريب والتأهيل                 | Q1      | 0.606 | 33.363                  | 0.000                    | 0.605                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.640                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 0.646                       | نعم                                  |
| التغذية الراجعة                  | Q1      | 0.617 | 33.033                  | 0.000                    | 0.629                       | نعم                                  |
|                                  | Q2      |       |                         |                          | 0.637                       | نعم                                  |
|                                  | Q3      |       |                         |                          | 0.633                       | نعم                                  |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يتضح من الجدول 5 أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) أكبر من قيمة (0.50) في حين قيم (Bartlett's Test) لأبعاد المتغير المستقل كانت أقل من القيمة المعنوية البالغة (0.05)، أما القيمة الحرجة فتمثل مستوى الدلالة، أي أنها حققت تناسب عينة البحث لجميع الفقرات بقيم أعلى من الحد المعياري والذي يبلغ (0.50) وبذلك حقق التحليل العاملي الاستكشافي لجميع قيم أبعاد المتغير المستقل.

جدول (6) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التميز المؤسسي

| الأبعاد           | الفقرات | KMO | القيمة<br>الدرجة<br>C.R | Bartlett's<br>Sig. -Test | تناسب فقرات<br>عينة الدراسة | هل الفقرة<br>حققت<br>صدق<br>التقارب؟ |
|-------------------|---------|-----|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| التميز<br>المؤسسي | Q1      |     |                         |                          | 0.696                       | نعم                                  |
|                   | Q2      |     |                         |                          | 0.585                       | نعم                                  |



|     |       |       |         |       |    |  |
|-----|-------|-------|---------|-------|----|--|
| نعم | 0.625 | 0.000 | 219.670 | 0.765 | Q3 |  |
| نعم | 0.605 |       |         |       | Q4 |  |
| نعم | 0.652 |       |         |       | Q5 |  |
| نعم | 0.593 |       |         |       | Q1 |  |

**المصدر:** إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين من الجدول 6 أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد المتغير المعتمد (التميز المؤسسي) وهي أكبر من قيمة (0.50)، في حين قيم (Bartlett's Test) لأبعاد المتغير المعتمد كانت أقل من القيمة المعنوية البالغة (0.05)، أما القيمة الحرجة فتتمثل مستوى الدلالة، بينما حققت تناسب عينة البحث لجميع فقرات بقيم أعلى من الحد المعياري والذي يبلغ (0.50) وبذلك تحقق التحليل العاملي الاستكشافي لجميع قيم أبعاد المتغير المعتمد.

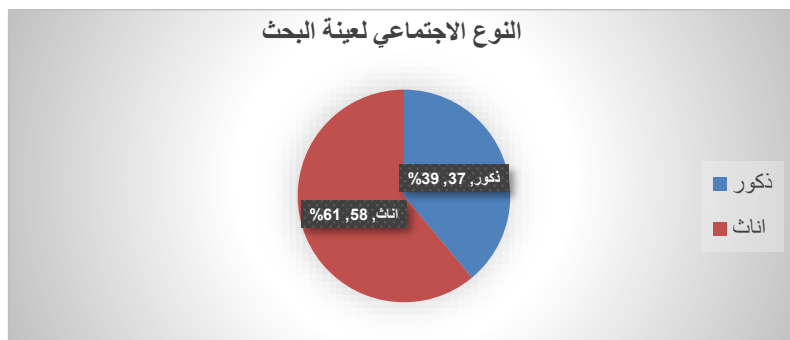
**خامساً: التحليل الوصفي لعينة البحث**

**جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الاجتماعية**

| المتغير الاجتماعي | الفئات     | العدد | النسبة % |
|-------------------|------------|-------|----------|
| النوع الاجتماعي   | ذكور       | 37    | 38.9     |
|                   | إناث       | 58    | 61.1     |
|                   | المجموع    | 95    | 100      |
| العمر (سنة)       | أقل من 30  | 43    | 45.3     |
|                   | 30 – 39    | 35    | 36.8     |
|                   | 40 – 49    | 7     | 7.4      |
|                   | 50 فأكثر   | 10    | 10.5     |
|                   | المجموع    | 95    | 100      |
| المؤهل العلمي     | دبلوم تقني | 19    | 20.0     |
|                   | بكلوريوس   | 50    | 52.6     |
|                   | ماجستير    | 5     | 5.3      |
|                   | دكتوراه    | 1     | 1.1      |
|                   | أخرى       | 20    | 21.0     |
|                   | المجموع    | 95    | 100      |
| المركز الوظيفي    | مدير شعبة  | 20    | 21.0     |
|                   | مدير قسم   | 16    | 16.8     |
|                   | معاون مدير | 5     | 5.3      |
|                   | مدير عام   | 1     | 1.1      |
|                   | أخرى       | 53    | 55.8     |
|                   | المجموع    | 95    | 100      |
| سنوات الخدمة      | أقل من 10  | 29    | 30.5     |
|                   | 10 – 20    | 44    | 46.3     |
|                   | 20 – 30    | 21    | 22.1     |
|                   | 30 – 40    | -     | -        |
|                   | أكثر من 40 | 1     | 1.1      |
|                   | المجموع    | 95    | 100      |

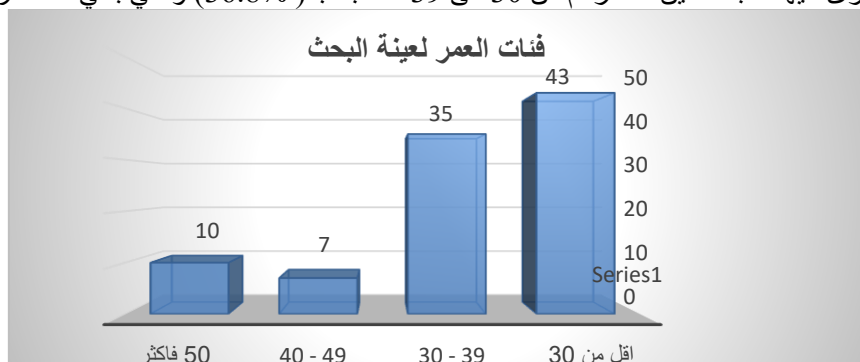
**المصدر:** إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

1- يتضح من الجدول (7) أن نسبة الإناث ضمن العينة بلغت (61.1%) وهي أعلى من نسبة الذكور البالغة (38.9%)



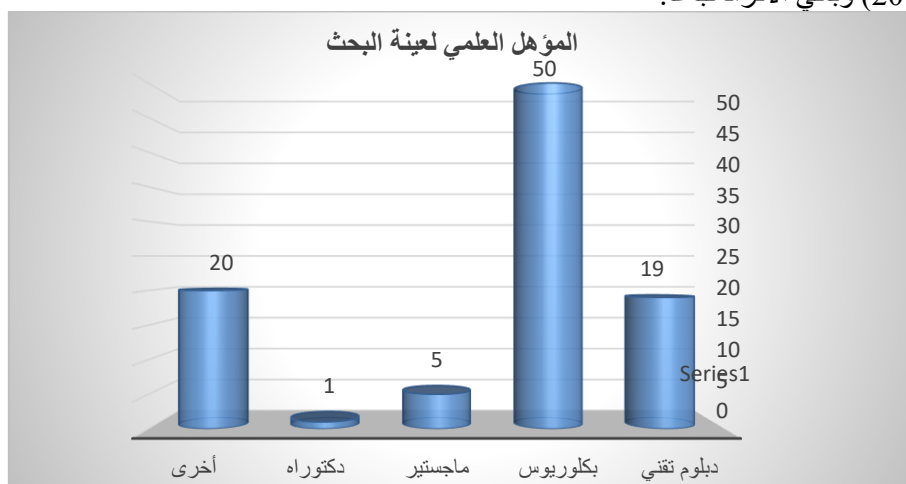
الشكل (2) توزيع العينة وفق النوع الاجتماعي

2- يتضح من الجدول (7) بلغت نسبة اعمار المبحوثين ضمن عينة البحث اقل من 30 سنة ( 45.3 % ) وهي اعلى من باقي فئات الاعمار الأخرى تليها نسبة الذين أعمارهم من 30 الى 39 سنة بنسبة (36.8%) وتأتي باقي الاعمار تباعا.



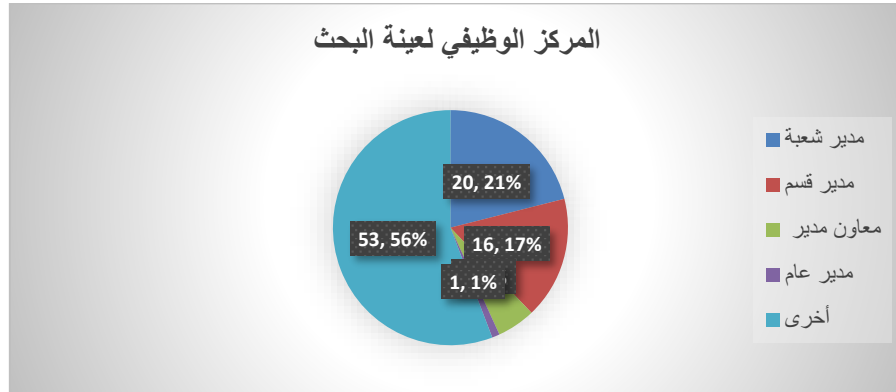
الشكل (3) توزيع العينة وفق العمر

3- يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد العينة من حملت شهادة البكالوريوس بنسبة ( 52.6 % ) يليهم حملة شهادة الدبلوم التقني بنسبة (20%) وباقي الافراد تباعا.



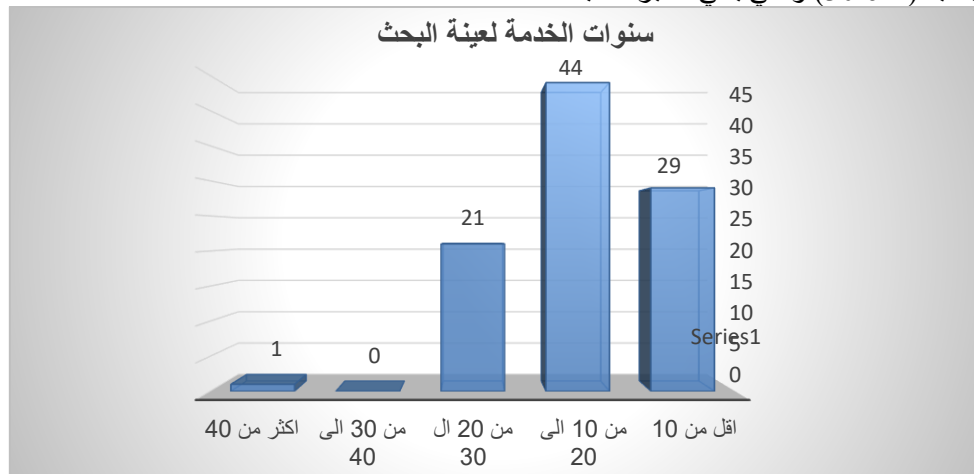
الشكل (4) توزيع العينة وفق المؤهل الأكاديمي

4- يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد العينة كانوا من مدرء الشعب بنسبة ( 21 % ) يليهم مدرء الاقسام بنسبة (16.8%) وباقي المناصب الوظيفية تباعا.



الشكل (5) توزيع العينة وفق المركز الوظيفي

5- يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد العينة من ذوي الخبره لفئة (10 – 20) سنة بنسبة (46.3%) يليهم ذوي خبره اقل من 10 سنه بنسبة (30.6%) وتاتي باقي الخبرات تباعا.



الشكل (6) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سادسا التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات البحث

فيما يلي عرض تفسير النتائج لإجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث وأبعاده من خلال إجراء المقاييس الإحصائية (المتوسط، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)، ويعرض جدول (8) فئات الأوساط الحسابية وكالاتي:

جدول (8) فئات الأوساط الحسابية

| المتوسط        | 1.80-1         | 2.60-1.81 | 3.40-2.61      | 4.20-3.41 | 5-4.21      |
|----------------|----------------|-----------|----------------|-----------|-------------|
| القياس         | لا أتفق تماماً | لا أتفق   | أتفق الى حد ما | أتفق      | أتفق تماماً |
| درجة المقياس   | 1              | 2         | 3              | 4         | 5           |
| مستوى الاهتمام | ضعيف جداً      | ضعيف      | وسط            | عالٍ      | عالٍ جداً   |

Source: Likert, R. (1932), A technique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press

أ- تحليل إجابات عينة البحث للمتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء)

يقدم التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) وأبعاده وتم عرض تكرارات أجابات أفراد العينة في الملاحق وفيما يأتي نتائج هذا التحليل:

1. مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين : يعرض الجدول (9) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين ، وعلى النحو لآتي:



الجدول (9) تحليل إجابات أفراد العينة لبعث مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين

| ت  | الفقرات                   | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | تسلسل الأهمية |
|----|---------------------------|---------|-------------------|------------------|---------------|
| 1  | Q1                        | 2.75    | 1.129             | 41.1             | 3             |
| 2  | Q2                        | 3.00    | 0.934             | 31.1             | 1             |
| 3  | Q3                        | 3.16    | 1.114             | 35.2             | 2             |
| X1 | المهارات الشخصية للعاملين | 2.97    | 1.059             | 35.7             | n=95          |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (9) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات المهارات الشخصية للعاملين البالغ (2.97)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (1.059) ومعامل اختلاف (35.7%)، والنسب متفاوتة تشير إلى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما عالية إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (31.1%) **للفقرة الثانية**، وقيمة متوسط (3.00) وانحراف المعياري (0.934)، أي أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن العاملين يتقبلون التوجيهات والاستعداد في تنفيذ الأعمال، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (41.1%) **للفقرة الأولى**، إذ بلغت قيمة المتوسط (2.75)، وانحراف معياري (1.129)، أي نوع ما لدى العاملين ثقة كبيرة بالنفس وتحمل المسؤولية في العمل. **2. مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها:** يتضمن الجدول (10) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها، وهي كالآتي:

الجدول (10) تحليل إجابات أفراد العينة عن مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها

| ت  | الفقرات                     | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|-----------------------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1                          | 3.19    | 0.937             | 29.4             | 2       |
| 2  | Q2                          | 3.33    | 0.868             | 26.1             | 1       |
| 3  | Q3                          | 3.44    | 0.986             | 28.7             | 3       |
| X2 | ثقافة المؤسسة والانتماء لها | 3.32    | 0.930             | 28.0             | n=95    |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (10) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها البالغ (3.32)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (0.930) ومعامل اختلاف (28%)، والنسب متفاوتة تشير إلى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (26.1%) **للفقرة الثانية**، وقيمة متوسط (3.33) وانحراف المعياري (0.868)، أي أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن العاملين يمتلكون ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (28.7%) **للفقرة الثالثة**، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.44)، وانحراف معياري (0.986)، أي نوع ما تتوافق قيم العاملين مع القيم التنظيمية لإدارة المؤسسة. **3- مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار:** يتناول جدول (11) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار، وهي كالآتي:

الجدول (11) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار

| ت  | الفقرات                | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|------------------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1                     | 3.49    | 0.889             | 25.5             | 2       |
| 2  | Q2                     | 3.49    | 0.886             | 25.4             | 1       |
| 3  | Q3                     | 3.33    | 0.961             | 28.9             | 3       |
| X3 | سرعة الإنجاز والابتكار | 3.44    | 0.912             | 26.5             | n=95    |



**المصدر:** من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (11) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار البالغ (3.44)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عال بانحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (26.5%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (25.4%) **للفقرة الثانية**، وقيمة متوسط (3.49) و انحراف المعياري (0.886)، أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان العاملين يمتلكون قدرات تساعد على انجاز المهام الموكلة اليهم، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (28.9%) **للفقرة الثالثة**، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.33)، وأنحراف معياري (0.961)، أي نوع ما يمتلك العاملين القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات والتطور في مجال عملهم.

**4-مؤشرات الجودة والموثوقية:** يعرض الجدول (12) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات الجودة والموثوقية، وهي كالآتي:

**الجدول(12) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات الجودة والموثوقية**

| ت  | الفقرات          | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|------------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1               | 3.35    | 0.860             | 25.7             | 3       |
| 2  | Q2               | 3.46    | 0.836             | 24.2             | 2       |
| 3  | Q3               | 3.28    | 0.753             | 23.0             | 1       |
| X4 | الجودة والوثوقية | 3.36    | 0.816             | 24.3             | n=95    |

**المصدر:** من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يشير الجدول (12) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات الجودة والموثوقية البالغ (3.36)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (0.816) ومعامل اختلاف (24.3%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (23%) **للفقرة الثالثة**، وقيمة متوسط (3.28) و انحراف المعياري (0.753)، أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان العاملين يعطون انطبعا طيبا لاعمالهم، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (25.7%) **للفقرة الاولى**، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.35)، وأنحراف معياري (0.860)، أي نوع ما يحرص العامل على أداء عمله بجودة عالية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

**5-مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين:** يعرض الجدول (13) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين، وهي كالآتي:

**الجدول(13) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين**

| ت  | الفقرات                    | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|----------------------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1                         | 3.58    | 0.858             | 24.0             | 1       |
| 2  | Q2                         | 3.29    | 0.861             | 26.2             | 2       |
| 3  | Q3                         | 3.34    | 0.883             | 26.4             | 3       |
| X5 | نقاط القوة والضعف للعاملين | 3.40    | 0.867             | 25.5             | n=95    |

**المصدر:** من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (13) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين لها البالغ (3.40)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (0.867) ومعامل اختلاف (25.5%)، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (24.0%) **للفقرة الاولى**، وقيمة متوسط (3.58) و انحراف المعياري (0.858)، أي ان اغلب افراد العينة يمتلكون نقاط قوة داخلية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (26.4%) **للفقرة الثالثة**، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.34)، وأنحراف معياري (0.883)، أي نوع ما يشارك العاملون في تطوير أنظمة العمل.

**6-مؤشرات بيئة العمل:** يعرض الجدول (14) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات بيئة العمل، وهي كالآتي:



الجدول (14) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات بيئة العمل

| ت  | الفقرات    | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1         | 2.93    | 1.034             | 35.3             | 3       |
| 2  | Q2         | 3.06    | 0.897             | 29.3             | 1       |
| 3  | Q3         | 3.19    | 0.960             | 30.1             | 2       |
| X6 | بيئة العمل | 3.06    | 0.964             | 31.5             | n=95    |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (14) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات بيئة العمل البالغ (3.06)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (0.964) ومعامل اختلاف (31.5%)، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما عالية إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (29.3%) للفقرة الثانية، وقيمة متوسط (3.06) و انحراف المعياري (0.897)، أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان المؤسسة تتبنى سياسة التغيير عند الحاجة، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (35.3%) للفقرة الاولى، اذ بلغت قيمة المتوسط (2.93)، وأنحراف معياري (1.034). أي لا تتوفر بيئة عمل مشجعة على الإبداع.

7- مؤشرات التدريب والتأهيل: يعرض الجدول (15) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات التدريب والتأهيل، وهي كالآتي:

الجدول (15) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات التدريب والتأهيل

| ت  | الفقرات          | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|------------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1               | 3.39    | 0.842             | 24.8             | 1       |
| 2  | Q2               | 3.26    | 0.992             | 30.4             | 2       |
| 3  | Q3               | 3.15    | 1.072             | 34.0             | 3       |
| X7 | التدريب والتأهيل | 3.27    | 0.969             | 29.6             | n=95    |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (15) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات التدريب والتأهيل البالغ (3.27)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (0.969) ومعامل اختلاف (29.6%)، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما عالية إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (24.8%) للفقرة الاولى، وقيمة متوسط (3.39) و انحراف المعياري (0.842)، أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان المؤسسة تمتلك برنامجاً شاملاً للتدريب، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (34%) للفقرة الثالثة، اذ بلغت قيمة المتوسط (3.15)، وأنحراف معياري (1.072). أي نوعاً ما يركز تدريب العاملين على التقنيات التكنولوجية لضمان استخدام الأمثل لها في مجال العمل.

8- مؤشرات التغذية الراجعة: يعرض الجدول (16) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات التغذية الراجعة، وهي كالآتي:

الجدول (16) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات التغذية الراجعة

| ت  | الفقرات         | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|-----------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1  | Q1              | 3.19    | 0.960             | 30.1             | 3       |
| 2  | Q2              | 3.24    | 0.908             | 28.0             | 2       |
| 3  | Q3              | 3.36    | 0.910             | 27.1             | 1       |
| X8 | التغذية الراجعة | 3.26    | 0.926             | 28.4             | n=95    |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (16) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات التغذية الراجعة البالغ (3.26)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بانحراف معياري (0.926) ومعامل اختلاف (28.4%)، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما متوسطة إذ حصل في المرتبة الأولى أقل معامل اختلاف (27.1%) للفقرة الثالثة، وقيمة متوسط (3.36) و انحراف المعياري (0.910)، أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان التغذية الراجعة تسمح بالكشف عن نقاط القوة



والضعف في الأداء الوظيفي، في حين بلغ أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بين إجابات أفراد عينة البحث (30.1%) للفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط (3.19)، وانحراف معياري (0.960)، أي نوعاً ما يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي، ومن الجدول (17) خلاصة بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي مؤشرات تقييم الأداء والأهمية لكل مؤشر.

**الجدول (17) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل**

| ت  | المتغير المستقل ومؤشراته    | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|----|-----------------------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| X1 | المهارات الشخصية للعاملين   | 2.97    | 1.059             | 35.7             | 8       |
| X2 | ثقافة المؤسسة والانتماء لها | 3.32    | 0.930             | 28.0             | 4       |
| X3 | سرعة الإنجاز والابتكار      | 3.44    | 0.912             | 26.5             | 3       |
| X4 | الجودة والموثوقية           | 3.36    | 0.816             | 24.3             | 1       |
| X5 | نقاط القوة والضعف للعاملين  | 3.40    | 0.867             | 25.5             | 2       |
| X6 | بيئة العمل                  | 3.06    | 0.964             | 31.5             | 7       |
| X7 | التدريب والتأهيل            | 3.27    | 0.969             | 29.6             | 6       |
| X8 | التغذية الراجعة             | 3.26    | 0.926             | 28.4             | 5       |
| X  | مؤشرات تقييم الاداء         | 3.26    | 0.930             | 28.5             | n=95    |

**المصدر:** من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

ويلخص الجدول (17) ترتيب مستوى الأهمية لمؤشرات تقييم الاداء، إذ بلغ المتوسط (3.26) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3)، وهذا ما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة البحث لهذا المتغير اتجهت أغلبها بأن مؤشرات تقييم الاداء كانت واضحة ومفهومة بالنسبة لعينة البحث، وتعمل باستمرار على رفع مستوى أدائها بالشكل المناسب من خلال أبعادها الثمانية، والانحراف المعياري الذي سجل (0.930) يدل على وجود درجة تشتت متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل، وكلما كان الانحراف المعياري للإجابات مقارباً كلما كان الانحراف صغيراً والتشتت قليلاً، وبمعامل الاختلاف بنسبة (28.5%)، ويؤكد هذا عدم وجود اختلافات كبيرة بين إجابات أفراد عينة البحث للمتغير المستقل، وتم ترتيب أهمية كل مؤشر لتقييم الاداء، إذ جاء بالمرتبة الأولى (مؤشرات الجودة والموثوقية) وفي الترتيب الأخير (مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين).

**ج- تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير التابع (التميز المؤسسي):** يتضمن التحليل الوصفي إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكما يأتي:

**جدول (18) تحليل إجابات أفراد العينة عن التميز المؤسسي**

| ت | الفقرات        | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية |
|---|----------------|---------|-------------------|------------------|---------|
| 1 | Q1             | 2.84    | 0.993             | 35.0             | 6       |
| 2 | Q2             | 2.89    | 0.881             | 30.5             | 4       |
| 3 | Q3             | 3.08    | 0.942             | 30.6             | 5       |
| 4 | Q4             | 3.09    | 0.787             | 25.5             | 2       |
| 5 | Q5             | 3.40    | 0.764             | 22.5             | 1       |
| 6 |                | 3.37    | 0.961             | 29.4             | 3       |
| Y | التميز المؤسسي | 3.10    | 0.888             | 28.6             | n=95    |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS-24.

ويلخص الجدول (18) ترتيب مستوى الأهمية لفقرات التميز المؤسسي، إذ بلغ المتوسط (3.10) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3)، وهذا ما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتجهت أغلبها بأن فقرات التميز المؤسسي كانت واضحة ومفهومة بالنسبة لعينة البحث، وتعمل باستمرار على رفع مستوى أدائها بالشكل المناسب، والانحراف المعياري الذي سجل (0.888) يدل على وجود درجة تشتت متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المعتمد، وبمعامل الاختلاف (28.6%)، ويؤكد هذا عدم وجود اختلافات كبيرة بين إجابات أفراد عينة البحث



للمتغير المعتمد ، وتم ترتيب أهمية كل فقرة، إذ جاء بالمرتبة الأولى بأقل معامل اختلاف (22.5%) **الفقرة الخامسة** بمتوسط (3.40) وانحراف معياري ( 0.764) أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان المؤسسة تمتلك نموذج عادل لتقييم أداء العاملين. وفي الترتيب الأخير بمعامل اختلاف (35%) **الفقرة الأولى** بمتوسط (2.84) وانحراف معياري (0.993) أي ان الإدارة نوعاً ما تعتمد المنهجية العلمية في حل مشاكل المؤسسة.

**سادساً: اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث**

يتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بمعرفة علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

#### 1- اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) من خلال قيمة معامل الارتباط (r) (Correlation Coefficient) ، ويوجد نوعان للارتباط هما: (الطردى) وهو سير المتغيرين بنفس الاتجاه، والارتباط (العكسي) يمثل سير المتغيرين بالاتجاه المعاكس، مع العلم ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (1±) لمعرفة درجة قوة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتمثل القيمة الموجبة القريبة من (1+) وجود علاقة طردية قوية بمعنى أن درجة الارتباط قوي، أما القيمة السالبة القريبة من (1-) فتعني وجود علاقة عكسية سالبة قوية بمعنى أن درجة الارتباط قوي، أما القيمة التي تقترب من (الصفر) فهذا يعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وهناك مستويان لقبول معامل الارتباط وقبول الفرضية **المستوى الأول** عند مستوى ثقة (95%) ومستوى معنوية (0.05) **والمستوى الثاني** عند مستوى ثقة (99%) ومستوى معنوية (0.01)، أما إذا كانت أكبر من مستوى 0.05 أو أقل من مستوى ثقة 95% تكون العلاقة ضعيفة بمعنى الفرضية سوف يتم رفضها لعدم وجود علاقة بين المتغيرين، وتم استعمل معامل الارتباط الرتبى وهو (Spearman's Rho)، هو مؤشر إحصائي هدفه قياس علاقة الارتباط (الرتب) بين متغيرين وصفيين، لإختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية وتفرعاتها . وفيما يلي نتائج معامل الارتباط بصيغة سبيرمان.

#### 2- اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) وابعادها في (التميز المؤسسي)

الجدول (19) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغير التابع                     | التميز المؤسسي<br>Y |
|------------------------------------|---------------------|
| المستقل                            |                     |
| مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين   | <b>**0.766</b>      |
| مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها | <b>**0.773</b>      |
| مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار      | <b>**0.715</b>      |
| مؤشرات الجودة والموثوقية           | <b>**0.710</b>      |
| مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين  | <b>**0.726</b>      |
| مؤشرات بيئة العمل                  | <b>**0.822</b>      |
| مؤشرات التدريب والتأهيل            | <b>**0.712</b>      |
| مؤشرات التغذية الراجعة             | <b>**0.716</b>      |
| مؤشرات تقييم الاداء                | <b>**0.836</b>      |

**\*\***تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

**المصدر:** إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (19) هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (مؤشرات تقييم الاداء) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) بمعامل الارتباط (0.836) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مؤشرات تقييم الاداء والتميز المؤسسي). وأشارت النتائج في الجدول (19) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية بين (مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين) مع المتغير المعتمد (التميز المؤسسي) بمعامل الارتباط (0.766) مع عند مستوى ثقة (99%)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى .

وأوضحت النتائج في الجدول (19) أن العلاقة بين (مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها) والمتغير المعتمد هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط (0.773)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.



وعرضت النتائج في الجدول (19) هنالك علاقة ارتباط قوية طردية بدلالة معنوية عالية بين (مؤشرات سرعة الانجاز) و المتغير المعتمد اذ بلغ معامل الارتباط (0.715)، عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة .  
وبينت النتائج في الجدول (19) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (مؤشرات الجودة والموثوقية) و المتغير المعتمد اذ بلغ معامل الارتباط (0.710)، بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة وأوضحت النتائج في الجدول (19) أن العلاقة بين (مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين) والمتغير المعتمد هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط (0.869)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

وبينت النتائج في الجدول (19) وجود أعلى علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عالية بين (مؤشرات بيئة العمل) والمتغير المعتمد اذ بلغ معامل الارتباط (0.822)، بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الفرعية السادسة وأوضحت النتائج في الجدول (19) أن العلاقة بين (مؤشرات التدريب والتأهيل) والمتغير المعتمد هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط (0.712)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية السابعة. وبينت النتائج في الجدول (19) أن العلاقة بين (مؤشرات التغذية الراجعة) والمتغير المعتمد هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط (0.716)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثامنة.

3- اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) وأبعادها في المتغير التابع (التميز المؤسسي)  
يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الإنحدار (التأثير) ( $\beta$ )، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) حيث يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة ( $F$ ) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية.

جدول (20) نتائج تأثير مؤشرات الأداء وأبعادها في التميز المؤسسي

| المتغير المعتمد  | المتغير المستقل                    | معامل التحديد $R^2$ | معامل الإنحدار (التأثير) ( $\beta$ ) | الحد الثابت $\alpha$ | قيمة t المحسوبة | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة P | طبيعة العلاقة |
|------------------|------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| التميز المؤسسي Y | مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين   | 0.586               | 0.462                                | 1.727                | 7.580           | 57.462          | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها | 0.598               | 0.515                                | 1.386                | 6.573           | 43.200          | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار      | 0.511               | 0.388                                | 1.763                | 3.983           | 15.866          | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات الجودة والموثوقية           | 0.504               | 0.450                                | 1.584                | 3.531           | 12.466          | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين  | 0.527               | 0.497                                | 1.408                | 5.547           | 30.764          | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات بيئة العمل                  | 0.676               | 0.588                                | 1.300                | 10.153          | 103.085         | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات التدريب والتأهيل            | 0.507               | 0.446                                | 1.642                | 5.485           | 30.080          | 0.000           | معنوية عالية  |
|                  | مؤشرات التغذية الراجعة             | 0.513               | 0.402                                | 1.785                | 4.532           | 20.542          | 0.000           | معنوية عالية  |



| معنوية<br>عالية                                              | 0.000 | **132.92 | **11.4<br>97 | 0.32<br>5 | 1.05<br>0 | 0.699 | مؤشرات تقييم<br>الاداء |               |
|--------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|-----------|-----------|-------|------------------------|---------------|
| صحة الفرضية الرئيسية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99% |       |          |              |           |           |       |                        | علاقة التأثير |

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (20) اختبار تأثير مؤشرات تقييم الأداء وابعاده في التميز المؤسسي ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.699) وهذه دلالة على نسبة مساهمة مؤشرات تقييم الاداء بنسبة (69.9%) في تغيرات ألتميز المؤسسي، وإما النسبة المتبقية (30.1%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة مؤشرات تقييم الاداء بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي التي تمثلت بمعامل الإنحدار ( $\beta$ ) بمقدار (1.050)، وان قيمة ( $t$ ) المحسوبة (11.497) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.358) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة ( $F$ ) المحسوبة (132.92) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%). وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمؤشرات تقييم الاداء في التميز المؤسسي).

كما تشير نتائج جدول (20) أيضا ان مؤشرات المهارات الشخصية ذات تأثير معنوي في التميز المؤسسي وان (58.7%) من التغيرا التي تحدث في التميز المؤسسي سببها مؤشرات المعارات الشخصية للعاملين وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وبينت نتائج الجدول (20) ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها فان التميز المؤسسي يزداد بمقدار (0.515) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية وذلك لان قيمة  $t$  و  $F$  المحسوبة اكبر من نظيرها الجدولية . وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وتوضح النتائج (20) ان مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار ذات تأثير معنوي عالي في التميز المؤسسي كون قيمة  $t$  و  $F$  المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة 2.358 و 6.85 على الترتيب عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وان نتائج الجدول (20) ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية عالية لمؤشرات الجودة والموثوقية في التميز المؤسسي كون قيمة  $t$  المحسوبة للتأثير البالغة 3.531 اكبر من الجدولية 2.358 عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة. كما ان نتائج الجدول (20) بينت ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية عالية لمؤشرات نقاط القوة والضعف في التميز المؤسسي اذ ان القيمة المحسوبة لاختبار التأثير البالغة 5.547 اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة 2.358 عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

كما توضح نتائج الجدول (20) ان هناك تأثير معنوي لمؤشرات بيئة العمل في التميز المؤسسي اذ ان اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذه المؤشرات فان التميز المؤسسي يزداد بمقدار 0.497 ويؤكد هذا ان قيمة  $t$  المحسوبة للتأثير كانت اكبر من الجدولية البالغة 2.358 عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

فيما تشير نتائج الجدول (20) تأثير مؤشرات التدريب والتأهيل ان قيمة  $t$  المحسوبة للتأثير البالغة 5.485 اكبر من الجدولية عند مستوى 0.01 البالغة 2.358 والذي يؤشر وجود تأثير معنوي لتلك المؤشرات في التميز المؤسسي وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية السابعة.

ومن الجدول (20) تبين ان هناك أيضا تأثير معنوي لمؤشرات التغذية الراجعة في التنيز المؤسسي وذلك كون قيمة  $t$  المحسوبة للتأثير البالغة 4.532 اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة 2.358 عند مستوى 0.01 وان 69.9% من التغيرات التي تحصل في التميز المؤسسي سببها مؤشرات التغذية الراجعة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثامنة.

من خلال النتائج اعلاه تبين وجود تأثير لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في تميز المؤسسة ، فعملية قياس الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، فهي ليست فقط وسيلة لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين بل وأيضا وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، فهي تعمل على كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعيا ، فضلا عن ان قياس المؤشرات مقارنة أداء المؤسسة من مدة لأخرى ومقارنة أدائها بالمؤسسات المماثلة لها فقد انتهجنا في بحثنا هذا توضيح أهمية مؤشرات قياس الأداء على مستوى الموظف العامل وعلى مستوى المؤسسة ككل.



### المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات

#### 5.1 الاستنتاجات

- من ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث :-
- 1- اظهرت نتائج البحث عدم وجود اختلافات في المتغير التابع (التميز المؤسسي) لافراد العينة المبحوثة في محافظة بغداد حسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي والمستوى التعليمي.
- 2- بينت النتائج ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان العاملين يتقبلون التوجيهات والاستعدادات في التنفيذ وتحمل المسؤولية في اداء عملهم.
- 3- اغلب افراد العينة يمتلكون ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، وتتوافق قيمهم مع القيم التنظيمية لادارة المؤسسة.
- 4- يمتلك العاملون قدرات تساعد على انجاز المهام الموكلة اليهم، ولهم القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات والتطور في مجال عملهم.
- 5- يركز تدريب العاملين على التقنيات التكنولوجية لضمان استخدامها بشكل أمثل في مجال العمل.
- 6- للتغذية الراجعة اهمية كبرى للعاملين فهي تسمح بالكشف عن نقاط القوة لديهم والضعف في ادائهم الوظيفي ليتسنى لهم معالجة هذا الضعف من خلال التطوير والتحسين .
- 7- بينت النتائج عندما يطبق قياس الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد العامل مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.
- 8- اظهرت النتائج ان مؤشرات قياس الأداء الرئيسة من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها إدارات المؤسسات للقياس الموضوعي لبيان نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الأهداف الموضوعة لها.
- 9- اظهرت النتائج ان هناك علاقة تأثير لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز العاملين على تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية ويستخدم التميز المؤسسي قياس الأداء كآلية لتقييم تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية ويساهم في الوصول إلى أفضل النتائج.

#### 5.2 اهم التوصيات

- 1- على المؤسسة ان تضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز العاملين على تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية لتقييم مدى تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية ويساهم في الوصول إلى أفضل النتائج .
- 2- وضع مؤشرات قياس اداء وظيفي يقيم الفرد العامل في المؤسسة بطريقة صحيحة وتراعي فاعليته وكفاءته في العمل.
- 3- اعداد البرامج التدريبية ولكافة المستويات العاملة في المؤسسة لتعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- 4- على المؤسسة الاهتمام ببيئة العمل كونها تؤثر على الرفاهية والعلاقات في مكان العمل وصحة الفرد العامل.
- 5- إدارة نقاط القوة و استغلالها والعمل على الحد من تأثير نقاط الضعف لدى الموظف على أداء العمل ومساعدته على التغلب عليها مما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين على حد سواء.
- 6- غرس وأنماط اللغة والتفاعل المشتركة بين العاملين او فرق العمل داخل المؤسسة، والتي تعكس هوية المؤسسة، وتوقعاتها، وفلسفتها ورسالتها بكل وضوح كما تحدد توجهاتها المستقبلية.
- 7- انطلاقاً من مبدأ التميز والابداع لبعض العاملين في انجاز اعمالهم ضرورة مراعاة الفروق الفردية بينهم وتميز ذلك بمنحهم الحافز الذي يكون لهم الدافع في الانجاز .
- 8- ان تكون مؤشرات تقييم الاداء وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة.
- 9- اجراء المزيد من البحوث المستقبلية المتعلقة بكل متغيرات مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين والاختلافات والمقارنة والمساهمة الحقيقية في تطبيقه بالمؤسسات الحكومية والخاصة والاختلافات التي قد تظهر خلاف تطبيق ذلك باعتماد نظام مؤشرات عادل بمؤسسات القطاع العام عن القطاع الخاص .
- 10- العمل على خلق الثقة والابداع الذاتي للافراد العاملين وتخويلهم الصلاحيات اللازمة والتشجيع على العمل من اجل استغلال الطاقات والمهارات وعم اداء اعمالهم وانجازها على الوجه الاكمل.



## المصادر

- (1) بوزيدي، بوبكر سعداوي، فريد (2023)، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين – دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 3، ص 297-312.
- (2) الحري، عايش بن موسى واليامي، فاطمة سلمان وهبة، أحمد العنزي (2023)، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه المعدنية بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، ص 85-149.
- (3) كساب، عماد (2021)، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 6، ص 191-224.
- (4) متعب، طلال (2017)، تقييم أداء مكاتب المفتشين العموميين في الحد من الفساد وفق المؤشرات العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 95، ص 1-25.
- (5) العبيدي، ميسون عبد الكريم، ورديف، تيسير فوزي (2018)، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، المجلة العراقية لدراسات المعلومات، المجلد الأول، العدد الأول، ص 1. 23-48.
- (6) عائشة، بوعلالة (2021)، نظام تقييم أداء الموظفين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين بجامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 3، ص 531-547.
- (7) بلاسم، فيصل ناصر (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- (8) خزل، بصير خلف، جاسم، لمياء محمد (2018)، تقييم واقع أداء الأقسام الداخلية للكلية التقنية كركوك في إطار عناصر التحسين المستمر - دراسة استطلاعية لأراء عينة من طلبة الأقسام الداخلية في الكلية التقنية كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، رقم 20، ص 117-133.
- (9) ميمي، علا، والسويطي، شبلي (2019)، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، ص 253-286.
- (10) رمضان، مريم (2021)، أثر نظام تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 2، ص 47-69.
- (11) الدغمي، هيفاء رشيد (2019)، أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- (12) ابو عودة، محمود اسماعيل (2018)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (13) أبو غين، أحمد فاروق، والمدھون، حامد نبيل (2023)، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 1، ص 1-36.

(14) Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., 1970, "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement.

(15) I. Setiawan&H. Hardi Purba (2020), a Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation, Journal of Industrial Engineering & Management Research, Volume 1, Issue 3, pp. 200-208.

(16) L. Koopmans&CM. Bernaards& (2019), Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators, A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, Volume 45, Issue 3, pp. 62-81.

(17) P.R. Villagrasa&J. Barrada (2019), Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire, Journal of Work and Organizational Psychology, P.195-205, <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>.

(18) L.B. Hadebe(2018),Assessing Key Performance Indicators in Government Secondary Schools of Matabeieland Region in Zimbabwe, International Journal of Education and Practice,Vol. 6, No. 2, pp. 84-106.

(19) J.N. Sosu (2019), Performance management in Ghana's local government: a case study of Ada East District Assembly, Journal of Local Governance, No22, p.1-12, <https://doi.org>.

(20) M. Tuffaha, (2020), The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review, Journal of Economics and Management Sciences; Vol. 3, No. , P. 14-24, <https://doi.org>.

(21) S. Shibru&M. Bibiso&K. Ousman(2017), Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.7,P.60-76.

(22) R. Likert (1932), Atechique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press.

(23) <https://www.arrajol.com>.