



محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلي الوقوف على أهم (المحددات) التي يتم على أساسها تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتي تتناسب مع طبيعة ومهام الوزارة من خلال توصيف دقيق للأبعاد المختلفة للعناصر والمتغيرات المتفاعلة لمحددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، والتعرف على أهم نظم تقييم الأداء الحديثة وتسليط الضوء على أهمية دراستها وكيفية تفعيلها للإستفادة منها داخل الوزارة، والكشف عن خطوات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة للوقوف على نقاط القوة وكيفية تعظيمها ونقاط الضعف وكيفية تقليلها أو التخلص منها. توصل البحث إلى انه يوجد ارتباط إيجابي بين نظم تقييم الأداء الحديثة بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وجميع محددات تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: نظم تقييم الأداء التقليدية، نظم تقييم الأداء الحديثة، محددات نظم تقييم الأداء، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

Abstract

The main objective of the study was to identify the most important (determinants) on the basis of which modern performance appraisal systems are applied in the Ministry of Planning and Economic Development, which are commensurate with the nature and tasks of the ministry through an accurate description. The different dimensions of the interacting elements and variables of the determinants of applying modern performance appraisal systems, identifying the most important modern performance appraisal systems and highlighting the importance of studying them and how to activate them to benefit from them within the ministry, and revealing the steps for applying modern performance appraisal systems to find out the strengths and how to maximize them and the weaknesses and how to reduce them or Get rid of it. The main findings of this research is that there is a positive correlation between the modern performance appraisal systems of the Ministry of Planning and Economic Development and all the determinants of their application.

١. مقدمة:

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة وتطورات التقنية الهائلة، تجعل المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكف الأداء العادي لمواجهة التغيرات والمنافسة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو في بيئة غير مستقرة تحيط بها مهما كانت إمكانات المؤسسة أو قدراتها، ومن أجل المحافظة على موقعها التنافسي لا يمكن العودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى



نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة من خلال استخدام مواردها الاستخدام الأمثل والبحث عن طرق وأساليب جديدة ترفع بها أداء المؤسسة، وتحقق لها تحسين القابلية التنافسية أي تحسن النتائج، ومن أكثر الموارد تأثير هي الموارد البشرية كونها تملك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فهي التي تقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنها تعمل على توزيع الأدوار وتحدد السلطات وتفوضها وتشرف على النشاطات والمهام لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسة بالاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى قدراته وإمكاناته، من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تخوضها المؤسسة وأدقها، والذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بالمؤسسة ككل ففجأح أي مؤسسة يعتمد بشكل مباشر على هذه العملية، فهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف. فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، وتخلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المؤسسة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في المعايير والمحددات للنظم التطبيقية لعملية تقييم الأداء، والدقة في إصدار القرارات، لكونها ذات المبادئ العلمية والممارسات التنفيذية المستقرة. فهي مرتبطة بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه. ومع ذلك تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من مشاكل خاصة بعملية التقييم، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، والتي ترجع إلى مشاكل في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى خاصة بالمديرين القائمين على عملية التقييم، فنظم تقييم الأداء الجيدة التي يتم تطبيقها بطريقة دقيقة ونظامية ومستمرة، هي التي تكتشف القدرات والمواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية أعلى في المستقبل، وما يترتب عليه من إرتقاء في سلم التدرج الوظيفي، وإرتفاع روحه المعنوية، وزيادة في الإلتزام والثقة نحو المنظمة. ويتم ذلك عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية، ويتم بموجبه تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون لأنها توفر الأسس الموضوعية والعلمية. بالإضافة إلى كونها تعمل على كشف الأخطاء وتحليل جوانبها، وتساهم في التوصل إلى علاج لتلك الأخطاء، أو تزلل المشكلات التي تعرقل إنجاز الأهداف وتحدد نقاط الضعف والقوة.

ومن هذا المنطلق يعد تحديد أهم محددات أو العوامل المؤثرة على تطبيق نظم الأداء الحديثة، بأنها عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة وكثيراً ما تغيب عن أذهان الممارسين، وقد زاد غياب الوعي المدرك لتلك الأبعاد للعملية التطبيقية وما ترتب عليه من صعوبة في تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن منطلق ما سبق تأتي أهمية تنفيذ البحث للاتي:

١- التعرف على محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة.



- ٢- توفير معلومات عن نظم تقييم الأداء الحديثة ومردودها على العاملين بالمؤسسة.
- ٣- توفير قاعدة بيانات ومعلومات للقيادة العليا تمكنها من معرفة نظام تقييم الأداء الأفضل الذي يتناسب مع المؤسسة.
- ٤- إتاحة الفرصة للقيادة العليا لمراجعة وتقييم أداء العاملين في وحداتهم بصورة نظامية وموضوعية.
- ٥- إرساء الأسس اللازمة للتحويل إلى نظام إدارة الأداء وتحقيق التميز على المستوى المؤسسي، بتطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة الملائمة لطبيعة عمل الوزارة.
- ٦- معرفة أهم العناصر والمتغيرات المختلفة المتفاعلة والتي لها تأثير مباشر على تطبيق نظم تقييم الأداء.
- ٧- التعرف على التحديات التي تواجه عملية تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة داخل الوزارة.
- ٨- معرفة ما مدى قبول هذه الطرق من قبل كافة المستويات الإدارية التي تعمل بالوزارة.
- ٩- التركيز على معرفة المحددات الرئيسية في اختيار نظام التقييم الملائم لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

٢. مشكلة البحث:

نظراً لعدم أخذ معظم الجهاز الإداري للدولة بأسلوب تقييم الأداء الإداري وفقاً لمعايير علمية واضحة تتصف بالموضوعية وعدم التحيز فقد انعكس ذلك سلباً على الوضع داخل الجهاز الإداري الحكومي. وأدى ذلك إلى التسبب الإداري وضعف التخطيط وعجز الوزارات عن القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها بالصورة المطلوبة والمأمولة، وإتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة التي تؤثر سلباً على موارد الدولة التي تعاني بطبيعتها من الندرة كما إنها معرضة للنضوب.

وأمام هذا الواقع ومن خلال خبرة الباحث ومعايشته للواقع الإداري الذي تعيشه وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تبلورت لدى الباحث فكرة ضرورة إجراء دراسة لمحددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في الوزارة، وبيان أوجه القصور في عملية تطبيق نظم تقييم الأداء ومواطن الخلل، للوصول إلى أفضل المعايير التطبيقية في نظم تقييم الأداء الحديثة، وتقديم التوصيات التي تساعد الوزارة في معالجة تلك الأوجه، ويمكن صياغة المشكلة كالآتي:

٣. فرضيات البحث:

نظراً لأن عملية دراسة محدثات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة ناتج عن احتياج وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، من أجل رفع قدراتها وكفاءتها في ظل تعدد شركاء التنمية بالوطن، وكذلك الاحتياج الضروري والملح لوجود آليات جديدة للعملية التخطيطية والتنفيذية، تساعد على بلورة



رؤية واضحة وشاملة لكافة الجوانب التخطيطية المتشابكة، والتي تبنى على جهود كوادر مؤهلة وقادرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف داخل الوزارة فإن فرضيات البحث تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى (H0₁)

لا توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية "من وجهة نظر المؤسسة" وينبثق منها عدد ٤ فرضيات فرعية كالآتي: -

الفرضية الفرعية الأولى (H0₁₋₁)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثانية (H0₁₋₂)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₁₋₃)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام عمل الموارد البشرية القائم ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0₁₋₄)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المتبع ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H0₂)

لا توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية من وجهة نظر العاملين، وينبثق منها عدد ٣ فرضيات فرعية كالآتي: -

الفرضية الفرعية الأولى (H0₂₋₁)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الفرد لدوره ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.



الفرضية الفرعية الثانية (H0₂₋₂)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والمهارات ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₂₋₃)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل ودعم التنظيم، ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H0₃)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية والوظيفية (النوع – المستوى الإداري – التعليم – سنوات الخبرة) للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة، وينبثق منها ٤ فرضيات فرعية كالاتي: -

الفرضية الفرعية الأولى (H0₃₋₁)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص النوع (ذكر / أنثى) للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية (H0₃₋₂)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى الإداري للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₃₋₃)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0₃₋₄)

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.



٤. أهداف البحث:

الهدف الرئيس للدراسة هو اختبار مدى صحة او خطأ الفرضيات التي قام عليها البحث للتأكد من أهم المحددات المختلفة نظم تقييم الأداء الحديثة وعلاقة كل محدد بالمتغير التابع. وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- توصيف دقيق للأبعاد المختلفة للعناصر والمتغيرات المتفاعلة لمحددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة.
- ٢- التعرف على أهم نظم تقييم الأداء الحديثة وتسليط الضوء على أهمية دراستها وكيفية تفعيلها للإستفادة منها داخل الوزارة.
- ٣- الكشف عن خطوات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة للوقوف على نقاط القوة وكيفية تعظيمها ونقاط الضعف وكيفية تقليلها او التخلص منها.
- ٤- الوقوف على مشكلات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة وأوجه القصور بها وتحديد أفضل السبل التي يمكن توظيفها في مجال مواجهة هذه المشكلات على ضوء أهداف الوزارة.
- ٥- معرفة الأسباب الرئيسية المؤثرة على مستوى الأداء للنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدرتهم الكامنة وتحسين وتطوير قدراتهم بشكل أفضل.
- ٦- تحديد آليات التعريف بمقتضيات الوظيفة العامة وأهم الطرق المؤدية إلي زيادة فعالية العاملين بالوزارة ومدى إلمامهم بواجباتهم وحقوقهم والاعتماد على مبدأ العدالة في التقييم.
- ٧- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي والإرتقاء بمستوى العلاقات بينهم ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- ٨- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل داخل الوزارة من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ٩- حث المؤسسات على إستخدام النظم الحديثة في تقييم الأداء وذلك لمواكبة التطورات التي تحدث في محيطه الخارجي.

٥. منهجية البحث:

في هذا البحث تم الاعتماد على منهج الاستنباط عند التعرض إلى الإطار الفكري للموضوع واستعراض نتائج الدراسات السابقة وتطبيق ذلك على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. وعند تعميم نتائج الاستبانات الصالحة للتليل على الوزارة يتم استخدام منهج الاستقراء.



وفيما يلي يتم التعرف على المتغيرات للوقوف على تحديد مدى أثر كل متغير من هذه المتغيرات على المتغيرات الأخرى، والتعرف على مدى وجود دلالة إحصائية لها، وأيضا تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لها.

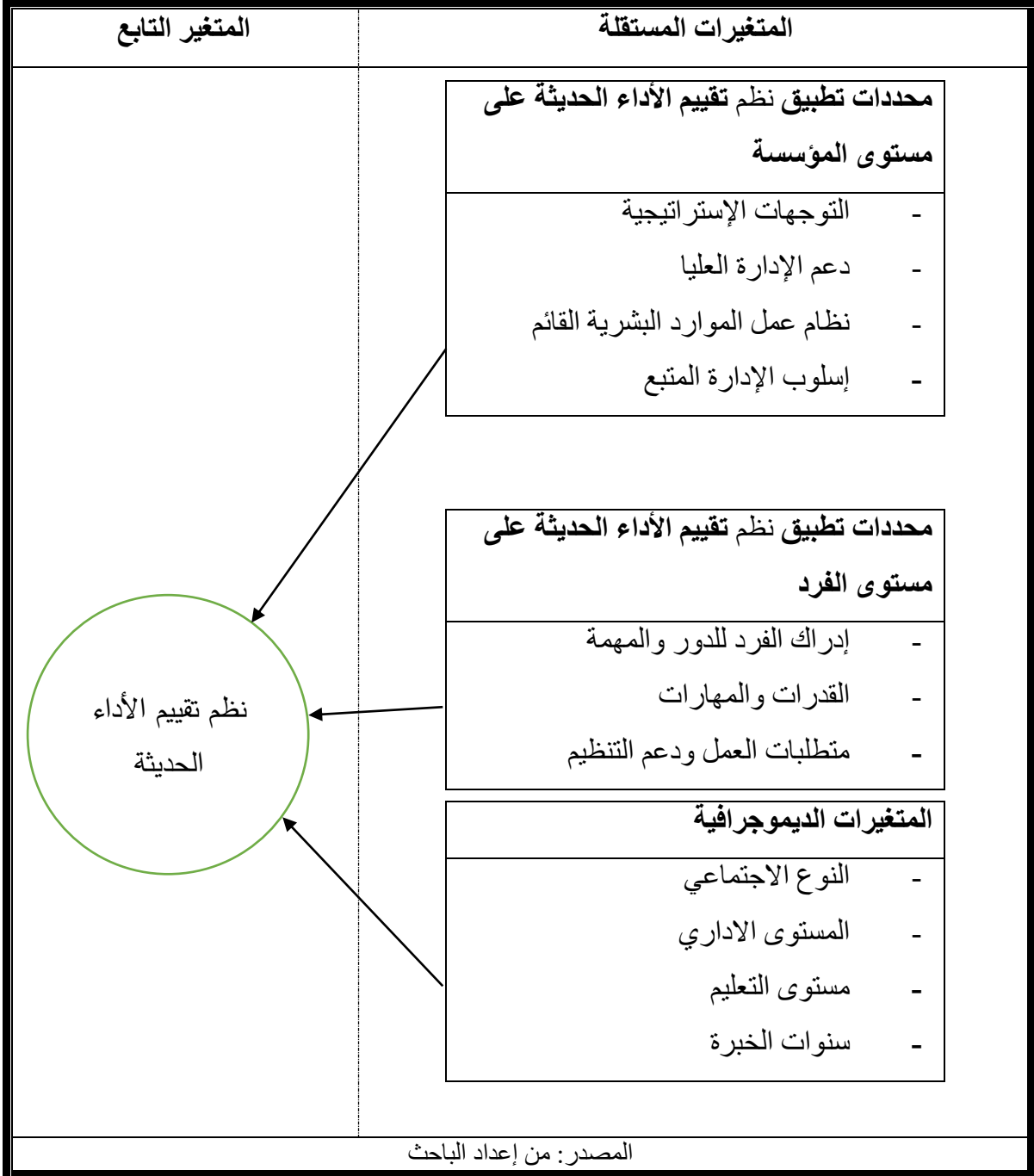
المتغير المستقل: وهو الذي بتغيره يؤدي ذلك إلى حدوث تغير في العناصر الأخرى (التابعة) ولا يتأثر بها وتمثل في المحددات.

- (١) محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.
- (٢) محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى الفرد.
- (٣) المتغيرات الديموجرافية للعاملين بالوزارة وتشتمل على (النوع – المستوى الوظيفي – مستوى التعليم – سنوات الخبرة – السن).

المتغير التابع: وهو تابع لا يؤثر في العناصر الأخرى (المستقلة) ولكن يتأثر بها. وهو نظم تقييم الأداء الحديثة التي يتم استخدامها في عملية تقييم الأداء داخل وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بديوان عام وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وعددهم (٤٢٨) وسوف يتم استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع مفردات المجتمع موضوع البحث، كالتالي:

تم توزيع إجمالي عدد (٤٢٨) إستمارة إستبيان على مجتمع البحث محل الدراسة وتم إسترداد عدد (٣١٤) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم تصميم إستمارة الإستبيان على ثلاث أجزاء: الجزء الأول متعلق بالبيانات الديموجرافية، والثاني خاص بمحددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، والجزء الثالث خاص بتقييم الأداء في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، وذلك لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لتحليلها وإستخراج النتائج اللازمة.





- اسم الباحث: بوبرطخ عبد الكريم، (٢٠١٢)
اسم البحث: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية:
(دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)
هدف البحث: قدم هذا البحث بهدف دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتطبيق على مؤسسة الجرارات الفلاحية بالجزائر.
أهم النتائج: من خلال النتائج الميدانية فقد كشفت أن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الجزائرية وبصفة خاصة مؤسسة الجرارات الفلاحية أن بداية تطبيقه كانت بمقتضى مرسوم وضع للمؤسسة في إطار إعادة هيكلتها واعتمادها نظام اقتصاد السوق، ولكن وبعد فترة من تطبيقه وتمتع المؤسسة بنوع من الاستقلالية في التخطيط والتسيير تبين أن هذا النظام ضرورة لا بد منها، فهو يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قصورها خاصة فيما تعلق بأداء العاملين بها.
أهم التوصيات: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة وإحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتوضيح مفهوم وأهداف نظام تقييم الأداء لتكون روح المسؤولية لديهم وتجنب النظرة السلبية للمستخدم تجاه تقييم الأداء.
- أسم الباحث: مراد كواشي، (٢٠١٣)
أسم البحث: آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر
هدف البحث: دراسة آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة وفقا لدراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر.



أهم النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها استخدام أغلب مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر لأدوات وأساليب تقليدية في تقييم أدائها، وأن معظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء هذه المؤسسات هي مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي، وأنها مؤشرات تعكس فقط الجوانب الداخلية لهذه المؤسسات.

أهم التوصيات: أن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب وجود نظام لتقييم الأداء يتسم بالشمولية فضلا عن ضرورة تمتعه بالسرعة والوضوح والبساطة.

● أسم الباحث: مكفس عبد المالك، (٢٠١٤)

أسم البحث: أساليب تقييم أداء مديري الثانويات الجزائرية في ضوء النصوص التنظيمية والتشريعية

هدف البحث: قدم هذا البحث لدراسة أساليب تقييم أداء مديري الثانويات الجزائرية في ضوء النصوص التنظيمية والتشريعية.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن أهمية تقويم الأداء الوظيفي تكمن في تصميمه بطريقة سليمة

أهم التوصيات: ضرورة العمل على تطبيق أساليب تقييم الأداء الوظيفي بدقة واتساق وموضوعية.

● أسم الباحث: فهد بن حسين بن عمر الشنبري، (٢٠١٤)

أسم البحث: أهم العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية: كما يراها المديرون أنفسهم والمعلمون

هدف البحث: قدمت لدراسة أهم العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية.



أهم النتائج وتوصلت الدراسة إلي: وعي المدير بواجباته وحقوقه واعتماده مبدأ العدالة في التقويم.

التوصيات: اختتمت الدراسة ببعض التوصيات، أهمها: السعي نحو تطوير العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية بالاهتمام بالعوامل الإيجابية المؤثرة في أداء المديرين وتدريب المديرين على استغلال العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة تأثير العوامل الإيجابية والتقليل من أثر العوامل السلبية وتحويلها إلى عوامل إيجابية وتصميم برامج تدريبية للمهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية.

• اسم الباحث: خالد مسعود يحيى الباروني، محمود محمد سعد، (٢٠١٦)

أسم البحث: محددات اهتمام القيادات الادارية بتقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب

هدف البحث: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بعض محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين بدولة ليبيا

أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين، وأيضا في تطوير أداء العاملين.

أهم التوصيات: ضرورة الاعتماد على معايير واضحة حول الوظائف المختلفة، إنشاء أرشيف الكتروني للقرارات المتعلقة بحركة وتنقلات العاملين، والإعتماد على متخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة في صيانة الشبكات والنظم المتعلقة بالموارد البشرية، إعتماد تقارير دورية منشورة ومحفوظة إلكترونياً عن أداء الموارد البشرية وتطبيق برامج متطورة.

• أسم الباحث: حمد بن خالد بن حمد الحواس، (٢٠١٧)



اسم البحث: نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض

هدف البحث: قدم من خلاله نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض.

أهم النتائج: أوصت الدراسة بوضع السبل المناسبة لتفعيل تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وتدريبهم على استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي.

أهم التوصيات: توعية مدراء المدارس بأهمية استخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.

● أسم الباحث: فؤاد لافي مسفر الأحمدى، (٢٠١٨)

اسم البحث: استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة
هدف البحث: قام من خلالها بدراسة استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة.

أهم النتائج: أوصت الدراسة بأهمية توعية مديري المدارس بأهمية أسلوب إدارة الأداء في الإدارة المدرسية وأثره على جودة التعليم، واختيار القيادات الإدارية الواعية القادرة على تنفيذ إدارة الأداء.

أهم التوصيات: تقوم إدارات التربية والتعليم بتنظيم دورات تدريبية للمديرين تتضمن مبادئ إدارة الأداء.

● أسم الباحث: محمد حسن رسمي، (٢٠١٨)

اسم البحث: المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية

هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى التعرف على المحددات العلمية لعملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وسبل مواجهة المعوقات التي



تواجهها أو تحول بينها وبين تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بجمهورية مصر العربية.

أهم النتائج: توصل الباحث إلى إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل آثارها السلبية هو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها.

أهم التوصيات: إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم يقدمها إلى المشرفين سواء كانت بطريقة مكتوبة، أو باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين.

● اسم الباحث: راتب سلامة السعود، أحمد عبد الله أبو عميرة، (٢٠١٨)

أسم البحث: تقييم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى.

هدف البحث: يهدف هذا البحث لدراسة تقييم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى.

أهم النتائج: توصل الباحث إلى اقتصار مهام مديري المدارس على الناحية الإدارية أو المالية وضعف مديري المدارس في امتلاك شخصية القائد التربوي، وضعف اهتمامات الإدارة المدرسية بالاتصالات والعلاقات الإنسانية. وانخفاض مستوى المهارات لدى مديري المدارس لتنمية النمو المهني للمعلمين، تسبب بعض إدارات المدارس في توثيق العمل التربوي.

التوصيات: ضرورة منح المديرين والمعلمين مزيداً من الصلاحيات الإدارية والفنية للتعبير عن أساليب التقييم والمشكلات التي تواجههم وإيجاد حلول لها.



- اسم الباحث: محمد مصطفى حمدان كرنكه، (٢٠١٨)
أسم البحث: تقييم الأداء المؤسسي
هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى فهم علاقة الترابط بين مستويات تقييم الأداء المؤسسي من منظور الاعتمادية بدولة السودان، لكون الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنشأة.
أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل المختلفة لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية. وأيضاً نتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنشأة.
التوصيات: ضرورة معرفة حقيقة تقييم الأداء من إيجابيات وسلبيات، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.
- اسم الباحث: سعيد الزهراني، (٢٠١٨)
أسم البحث: تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة.
هدف البحث: قدم هذا البحث بهدف دراسة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة.
أهم النتائج: أوصت الدراسة بأهمية العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الجوانب الإدارية والفنية والصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية.



التوصيات: العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بالدمام وبناء برامج تدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية المرتبطة بالجوانب الفنية وإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في رسم رؤية المدرسة وخططها.

- أسم الباحث: Ashraf ، Samy S. Abu Naser،Mazen J. Al Shobaki
Youssef M. Abu ، Abed Alfetah M. Alferjany،A. M. Salama
(2018) ،Amuna

أسم البحث: The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives- Case Study of” Islamic University

هدف البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قياس وتقييم الأداء في تحقيق أهداف الرقابة وأداء الوظيفة في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وهو الاستبيان وتم توزيعه على ثلاث فئات من العاملين بالجامعة الإسلامية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والهيئة الإدارية، الإدارة العليا).

أهم النتائج: أظهرت نتائج البحث وجود دور إيجابي بين قياس الأداء وتقويمه وتحقيق أهداف ضبط الأداء في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر الأعضاء (الإدارة العليا، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، أعضاء مجلس الإدارة).

التوصيات: أوصى الباحثون بعدد من التوصيات أبرزها توفير مستوى مناسب من عناصر أنظمة التحكم اليوم من خلال التحديث والتطوير المستمر لمقاييس الأداء وضرورة توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لمواصلة التطوير، لتوسيع التطور التكنولوجي في الأنشطة المختلفة للجامعة من خلال بناء نظام متكامل ومتكامل لدعم أنظمة الإشراف في الجامعة بما يتناسب مع حجم الجامعة. كما



أوصى الباحثون بمتابعة ومراجعة مقاييس الأداء والعمل على تعديلها بما يتناسب مع رسالة وأهداف الجامعة التي تسعى للوصول إليها.

- **أسم الباحث:** محمود أحمد الخطيب، نبيل صلاح، احمد عبد الستار، (٢٠١٩)
أسم البحث: محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات: بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية
هدف البحث: التعرف على اهم المحددات التي توجد في بيئة العمل بالجامعات محل التطبيق والتي تدعم عملية بناء نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات
أهم النتائج: توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات بالجامعات محل التطبيق
التوصيات: ضرورة توافر إدارة أداء قائمة على الجدارات واعداد سجل جدارات يضم العاملين المميزين والمتفوقين وتوفير نظام الكتروني للمعلومات عن الجدارات المتاحة بالمنظمة والجدارات اللازمة لإتمام الوظائف المختلفة ووضع معايير قائمة على الجدارات تتخذ أساسا لعملية تقييم الأداء وبناء نموذج لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارة.

- **أسم الباحث:** شيخة ناصر العجمي، سيد محمود السيد، إسماعيل مشرف، (٢٠١٩)

اسم البحث: أساليب قياس وتقييم الأداء في مؤسسات العمل الخيري
هدف البحث: هو توصيف دقيق للأبعاد المختلفة لأساليب قياس وتقويم الأداء وشرح وتحليل الخطوات الرئيسية لتطبيق نظم قياس وتقييم الأداء
أهم النتائج: عدم وضوح الابعاد المختلفة لأساليب قياس الأداء
التوصيات: ضرورة شرح وتحليل الخطوات الرئيسية لتطبيق نظم قياس وتقييم الأداء وحث



المؤسسات التي تقوم بالعمل الخيري على استخدام النظم الحديثة لقياس وتقييم الأداء وذلك لمواكبة التطورات التي تحدث في العالم.

• أسم الباحث: محمد عزوز، (٢٠٢٠)

أسم البحث: أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي
هدف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية بالجزائر. توصلت الدراسة إلى نتيجة أكيدة بأن هناك علاقة وثيقة ما بين تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق فعالية الموظفين في إدارة المؤسسة، مما يؤكد على ضرورة الأخذ بتدقيق محددات تقييم الأداء وتطبيقها في المؤسسة الرياضية تحقيقاً للجودة.

أهم النتائج: بينت نتائج الدراسة أن هناك إمكانية تدقيق محددات تقييم الأداء لدى الموظفين تحقيقاً لفعالية الأداء كالأهتمام بالتدريب واهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين. وأن كفاءة أداء العاملين تتوقف على مدى فعالية قياس مؤشرات الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى الحرص الشديد من قبل الإدارة المسؤولة على تفعيل تطبيق وتقييم الأداء.

التوصيات: ضرورة الأخذ بآليات قياس الأداء الحديثة حتى يتم تحقيق أداء العاملين بالكفاءة المطلوبة.

• اسم الباحث: Bonareri Janet Onsomu and Kisimbii Johnbosco (2020)

أسم البحث: Determinants of Performance of Monitoring and Evaluation Systems for County Government Projects: A Case of MAKU



هدف البحث: قدمت بهدف دراسة دور الإدارة في أداء أنظمة المراقبة والتقييم لمشاريع حكومة مقاطعة ما كويني، وتقييم تأثير قدرة الموارد البشرية على الأداء وكذلك دراسة تأثير الموارد المالية على آليات المراقبة والتقييم. أهم النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية: ينبغي أن تكون الإدارة في الطليعة في تقديم المشورة واتخاذ القرار في عملية التقييم، كما ينبغي تدريب الموظفين الحاليين من أجل المشاركة الكاملة في تخطيط وتنفيذ عمليات التقييم لمشروعات حكومة المقاطعة. وعند تعيين موظفي الرصد والتقييم، ينبغي أن تستند كفاءاتهم إلى المؤهلات والمعرفة في عملية الرصد والتقييم. كما ينبغي أن تكون هناك سياسات مناسبة لتخصيص الأموال الكافية بهدف تسهيل عملية الرصد والتقييم.

الفجوة البحثية:

من مراجعة الدراسات السابقة تبين ندرة الإهتمام بدراسة العلاقة بين المحددات والعناصر التي يبني عليها عملية تقييم الأداء من ناحية وإختيار طريقة الأداء الحديثة المناسبة من ناحية أخرى، وأيضاً ندرة وجود دراسات سابقة تناولت بالبحث والدراسة موضوع محددات تطبيق نظم تقييم الأداء، وأهم المتغيرات المختلفة والمتفاعلة وبناء عليه، يتضح من الدراسات السابقة أن هناك فجوة بحثية ما بين محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة ودعمها لتطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، وهو ما ستركز عليه الدراسة الحالية، وذلك بالتطبيق على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.



٦. محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة:

يتوقف اختيار تطبيق أحد نظم تقييم الأداء على مجموعة من المحددات التي ترتبط أساسا بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وخياراتها الإستراتيجية، والتي تتلاءم مع معطيات التنظيم، وطموحات الأفراد والأهداف المراد تحقيقها من عملية التقييم، والمعايير المحددة للقياس، وتتصافر هذه العوامل لتحدد نظام التقييم المناسب في المؤسسة، ولتطبيق عملية التقييم المثلى لابد من وجود ارتباط بين المعايير ومحددات التطبيق وأهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المحددات:^١

على مستوى المؤسسة:

أ. التوجهات الإستراتيجية: أصبح لزاما على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية، وتتجه المنظمات إلى تشغيل الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إدارة إستراتيجية واعية تضع في اعتبارها حجم وثقافة المؤسسة لما لها من تأثير على نظام التقييم المتبع إذ يعتبر جزءاً من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بحجم المؤسسة وثقافتها، ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وحجم المؤسسة هو نظام معرض للمقاومة وعدم الفهم وعدم التجاوب من أطراف أعضاء المؤسسة، كما أن ثقافة المؤسسة تشير إلى مركز ثقل المؤسسة وطبيعة أعمالها وأولوياتها التي يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على أساسها.

^١ بوبرطخ عبد الكريم - دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: (دراسة حالة مؤسسة الجرارات

الفلحية) - رسالة ماجستير - جامعة منتوري - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الجزائر - ٢٠١٢.



ب. دعم الإدارة العليا: إن عملية تقييم الأداء تمثل عنصر أساسي تعتمد عليه كل أنشطة الموارد البشرية وفعالية المنظمة بأكملها، وتتبع هذه الأهمية من كونها تؤثر في عدة محاور رئيسية داخل المنظمة، هذه المحاور هي الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والاستمرار في العمل أو تركه.

ج. نظام عمل الموارد البشرية القائم: يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقاً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، فالمنظمات التي لا يوجد بها نظام لإدارة المسار الوظيفي، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء، نظراً لعدم استخدامها كمتغير عملي في إدارة الموارد البشرية، إذن فالتوافق ضروري بين تقييم الأداء والتطبيقات الأخرى في إدارة الموارد البشرية وعامل مهم في اختيار نظام التقييم.

د. أسلوب الإدارة المتبع: يعتبر عاملاً مهماً في تطبيق عملية التقييم، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة، وهو مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام وكيفية تطبيقه، وأيضاً إعداد الأفراد لتفهم هذا النظام كجزء أساسي في عملية التقييم، إذن أسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل ومحتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة.

على مستوى الفرد:

أ. إدراك الدور أو المهمة: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس، وذلك حسب الانطباعات

^٢ محمود أحمد الخطيب، نبيل صلاح محمد، احمد عبد الستار السيد، محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣١، العدد ٣.



والمعايير، أي أنه القدرة على المعالجة المعرفية التي تسمح للفرد بتفسير بيئته المحيطة وما يؤثر فيها، من خلال المحفزات التي تدرك بالأعضاء الحسية. ويمكن تحسين عملية الإدراك بالتدريب المعرفي، فهي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري تركيز جهوده في العمل من خلاله، وتجعل الفرد يقوم بالأنشطة والسلوك الذي يرى الفرد أهميتها في أداء مهامه بكفاءة واقتدار. وقد تجدها من خلال الجهد المبذول في شكل نمط أداء معين يحقق مستوى الدقة والجودة المطلوبة، ومطابقة الجهد المبذول للمعايير والمواصفات للأهداف المخططة مسبقاً.

ب. **القدرات والمهارات:** القدرات تعنى الخصائص الشخصية والمهارات الفردية المستخدمة لأداء الوظيفة بشكل متميز، وهي مجموعة من المهارات الحركية والذهنية التي يمتلكها الفرد، فتمكنه من القيام بالعمل بشكل أفضل مهما كانت درجة التحدي ودرجة الصعوبة، وهذه القدرات تكون وراثية ومكتسبة من البيئة، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وأيضاً قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

ج. **متطلبات العمل ودعم التنظيم:** وهي الوظيفة وما يتعلق بها من واجبات ومسئوليات، وتعامل الفرد مع التكنولوجيا الحديثة، وتوقعات مطلوبة من الموظف، بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.



٧. نتائج خصائص مجتمع البحث:

لقد أظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Minitab و spss لبيانات للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على الآتي: -

- بالنسبة للنوع: بلغ عدد الذكور (١٦٨) بنسبة ٥٣.٥ %، بينما عدد الإناث بلغ عددهم (١٤٦) بنسبة ٤٦.٥ %.
- بالنسبة للمستوى الإداري: بلغ عدد شاغلي الإدارة العليا عدد (٣٨) بنسبة ١٢.١ %، وعدد العاملين بالإدارة الوسطى بلغ (١٠٩) بنسبة ٣٤.٧ %، بينما عدد العاملين بالإدارة التنفيذية/الإشرافية/المباشرة بلغ (١٦٧) بنسبة ٥٣.٢ %.
- بالنسبة لمستوى التعليمي: بلغ عدد الحاصلين على مؤهل أقل من الجامعي (٤٥) بنسبة ١٤.٣ %، بينما عدد الحاصلين على مؤهل جامعي بلغ (١٩٩) بنسبة ٦٣.٤ %، أما من هم حاصلين على مؤهل فوق الجامعي بلغ عددهم (٧٠) بنسبة ٢٢.٣ %.
- بالنسبة لسنوات الخبرة: بلغ عدد العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية التي سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات (٢٣) بنسبة ٧.٣ %، وعدد العاملين التي سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات بلغ (١١٨) بنسبة ٣٧.٦ %، بينما عدد العاملين التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين ١٠ إلى ٢٠ سنة بلغ (١٠٥) بنسبة ٣٣.٤ %، أما عدد العاملين التي سنوات الخبرة عندهم بلغ ٢٠ سنة فأكثر (٦٨) بنسبة ٢١.٧ %.

النتائج المتعلقة بتحليل إتجاهات العاملين نحو محددات تقييم الأداء:

أولاً: المحددات على مستوى المؤسسة

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الأول على مستوى المؤسسة (التوجهات الإستراتيجية) وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط



الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٣.٧١٩، ٤.٠٨٢) بمتوسط عام ٣.٨٩.

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الثاني على مستوى المؤسسة (دعم الإدارة العليا) وإتضح ذلك من خلال إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٣.٤٤٦، ٣.٨٥٩) بمتوسط عام ٣.٦٥٥.

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الثالث على مستوى المؤسسة (عمل إدارة الموارد البشرية القائم) وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٣.٦٦٦، ٢.٧٢٩) بمتوسط عام ٣.١٧٩.

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الرابع على مستوى المؤسسة (إسلوب الإدارة المتبع) وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٣.٩٨٤، ٢.٩٦٥) بمتوسط عام ٣.٥٥٨.

ثانياً: المحددات على مستوى الفرد

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الأول على مستوى الفرد (إدراك الفرد للدور والمهمة) وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٣.٢٤٢، ٣.٩١٧) بمتوسط عام ٣.٥٢٧.

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الثاني على مستوى الفرد (القدرات والمهارات) وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٣.٠٦٧، ٣.٨٨٨) بمتوسط عام ٣.٤٤٦.



- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية والإقتصادية على فقرات المحدد الثالث على مستوى الفرد (متطلبات العمل ودعم التنظيم) وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وتتراوح متوسط إستجابتهم بين (٤.١٩٤، ٣.٤٦٥) بمتوسط عام ٣.٨٠.

النتائج المتعلقة بتحليل آراء العاملين بوزارة التخطيط حول نظم تقييم الأداء الحديثة:

- موافقة العاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على عبارات نظم تقييم الأداء الحديثة وبدا ذلك واضحاً من إرتفاع قيم الوسط الحسابي (لأكثر من ٣) وبلغ متوسط إستجابتهم ما بين (٤.٢٠١، ٢.٦٩٧) بمتوسط عام ٣.٤٧١.
- يوجد إرتباط إيجابي بين نظم تقييم الأداء الحديثة بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وجميع محددات تطبيقها. وفيما يلي عرض جدول معاملات الارتباط بين جميع المحددات سواء على مستوى الفرد او المؤسسة ونظم تقييم الأداء الحديثة وذلك من خلال الجدول التالي:



		تقييم الاداء	التوجهات الاستراتيجية	دعم الإدارة العليا	الموارد البشرية	أسلوب الإدارة المتبع	إدراك الفرد للدور والمهمة	القدرات والمهارات	متطلبات العمل ودعم التنظيم
تقييم الاداء	Pearson Correlation	1	.328**	.419**	.568**	.422**	.351**	.391**	.460**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
التوجهات الاستراتيجية	Pearson Correlation	.328**	1	.597**	.472**	.453**	.134*	.226**	.292**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.018	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
دعم الإدارة العليا	Pearson Correlation	.419**	.597**	1	.647**	.523**	.281**	.255**	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
الموارد البشرية	Pearson Correlation	.568**	.472**	.647**	1	.594**	.419**	.378**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
أسلوب الإدارة المتبع	Pearson Correlation	.422**	.453**	.523**	.594**	1	.306**	.341**	.347**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
إدراك الفرد للدور والمهمة	Pearson Correlation	.351**	.134*	.281**	.419**	.306**	1	.528**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.000	.000	.000		.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
القدرات والمهارات	Pearson Correlation	.391**	.226**	.255**	.378**	.341**	.528**	1	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314
متطلبات العمل ودعم التنظيم	Pearson Correlation	.460**	.292**	.355**	.393**	.347**	.344**	.475**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	314	314	314	314	314	314	314	314

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS



وبناء على اختبار T واختبار F من جدول تحليل التباين تبين الآتي:

- وجود أثر معنوي لمحدد التوجهات الإستراتيجية على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ٦.١٢٨ وقيمه اختبار F القيمة ٣٧.٥٥٤ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.
- وجود أثر معنوي لمحدد دعم الإدارة العليا على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ٨.١٦٠ وقيمه اختبار F القيمة ٦٦.٥٩١ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.
- وجود أثر معنوي لمحدد نظام عمل إدارة الموارد البشرية القائم على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة. حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ١٢.١٧٤ وقيمه اختبار F القيمة ٤٨.٢١٧ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.
- وجود أثر معنوي لمحدد أسلوب الإدارة المتبع على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ٨.٢١٥ وقيمه اختبار F القيمة ٦٧.٤٨٥ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.
- وجود أثر معنوي لمحدد إدراك الفرد للدور والمهمة على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ٦.٦٢٢ وقيمه اختبار F القيمة ٤٣.٨٥٤ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.
- وجود أثر معنوي لمحدد القدرات والمهارات على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ٧.٥١٣ وقيمه اختبار F القيمة ٥٦.٤٥٢ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.
- وجود أثر معنوي لمحدد متطلبات العمل ودعم التنظيم على تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة، حيث بلغت قيمة مقياس اختبار T القيمة ٩.١٤٣ وقيمه اختبار F القيمة ٨٣.٥٩١ بمعنوية ٠.٠٠٠٠.



العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

٤/٢/٥ نتائج إختبارات فرضيات البحث:

ملخص نتائج إختبارات الفرضيات

نتيجة الإختبار	موضوع الفرض	الفرض
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	H0: لا توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية "من وجهة نظر المؤسسة" H1: توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية "من وجهة نظر المؤسسة"	الفرضية الرئيسية الأولى
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الإستراتيجية ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الإستراتيجية ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.	الفرضية الفرعية الأولى
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.	الفرضية الفرعية الثانية
لا يقبل فرض العدم ونقبل	H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المتبع ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية	الفرضية الفرعية



الفرض البديل	الإقتصادية. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المتبع ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية.	الرابعة
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	Ho: لا توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية من وجهة نظر العاملين H1: توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية من وجهة نظر العاملين	الفرضية الرئيسية الثانية
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الفرد للدور والمهمة ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الفرد للدور والمهمة ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية.	الفرضية الفرعية الأولى
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والمهارات ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والمهارات ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية.	الفرضية الفرعية الثانية



	الإقتصادية.	
لا يقبل فرض العدم ونقبل الفرض البديل	<p>H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل ودعم التنظيم، ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.</p> <p>H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل ودعم التنظيم، ودعم تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.</p>	الفرضية الفرعية الثالثة
نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل	<p>H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية والوظيفية (النوع – المستوى الإداري – التعليم – سنوات الخبرة) للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p> <p>H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية والوظيفية (النوع – المستوى الإداري – التعليم – سنوات الخبرة) للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p>	الفرضية الرئيسية الثالثة
نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل	<p>H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص النوع (ذكر / أنثى) للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p> <p>H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص النوع (ذكر / أنثى) للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p>	الفرضية الفرعية الأولى



نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل	<p>H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى الإداري للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p> <p>H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمستوى الإداري للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p>	الفرضية الفرعية الثانية
نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل	<p>H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p> <p>H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التعليم للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p>	الفرضية الفرعية الثالثة
نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل	<p>H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p> <p>H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة للعاملين بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إدراكهم لنظم تقييم الأداء الحديثة على مستوى المؤسسة.</p>	الفرضية الفرعية الرابعة

وفقاً لنتائج نموذج الإنحدار المتدرج Stepwise regression model، وجد الباحث

ما يلي:



- ان المحددات الأكثر تأثيراً على نظم تقييم الأداء بالوزارة هي المحددات الثلاث التالية:

١. نظام عمل الموارد البشرية القائم، بقيمة مقياس اختبار T تساوي ٨.٧٣٩ بمعنوية تساوي ٠.٠٠٠٠.
٢. القدرات والمهارات، بقيمة مقياس اختبار T تساوي ٤.٥٢٢ بمعنوية تساوي ٠.٠٠٠٠.
٣. متطلبات العمل ودعم التنظيم، بقيمة مقياس اختبار T تساوي 2.275 بمعنوية تساوي ٠.٠٠٠٠.

١١. التوصيات

أولاً فيما يتعلق بالمحددات الأكثر تأثيراً:

- دعم إدارة الموارد البشرية لزيادة تأثيرها كأحد محددات تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة الأكثر تأثيراً، وذلك من خلال اقتراح إنشاء لجنة أو جهة خاصة مكلفة بمتابعة وقراءة إستمارات التقييم، ومتابعة نتائج التقييم وإستخدامها في إتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.
- دعم التأثير الإيجابي لمحدد القدرات والمهارات وذلك من خلال منح العاملين دورات تدريبية تخصصية وفقاً لمتطلبات كل وظيفة لتساعدهم على تطوير أداءهم الوظيفي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الكامنة.
- العمل على دعم وزيادة التأثير الإيجابي لمحدد متطلبات العمل ودعم التنظيم وذلك من خلال مراجعة اللوائح والضوابط الخاصة بإختيار وتعيين العاملين، وتنقيتها بإستمرار وبشكل دوري لجعلها تتلاءم مع التطورات السريعة، لما تحظى به من أهمية في إرتفاع مستوى الأداء.

ثانياً فيما يتعلق بالمحددات الأقل تأثيراً:



- العمل على زيادة تأثير محدد التوجهات الاستراتيجية وذلك من خلال العمل على أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء هو هدف تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة الموظف من أجل معاقبته أو مكافئته.
- العمل على زيادة تأثير محدد دعم الإدارة العليا وذلك من خلال الإستماع للمقترحات والتوصيات التي يقدمها العاملين، وعدم تجاهلها ومناقشتهم فيها لتحسين أداء العمل وتعزيز الولاء للوزارة.
- العمل على زيادة تأثير محدد أسلوب الإدارة المتبع وذلك من خلال تطبيق نظام لتقييم الأداء يتسم بالشمولية فضلا عن ضرورة تمتعه بالسرعة والوضوح والبساطة، وهذا ما يمكن أن يتحقق من خلال إستخدام محددات تطبيق نظم تقييم أداء تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة.
- العمل على زيادة تأثير محدد إدراك الفرد للدور والمهمة وذلك من خلال الحد من المركزية وإشراك مديري الإدارات المتوسطة والمنفذين في إعداد الخطط للمراحل القادمة، وإعطاء مديري الإدارات فرصة وضع برامج وخطط الإدارات التابعة لهم.
- تقوم وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية بإطلاع العاملين على نتائج الأعمال التي تم إنجازها ومناقشتهم فيها في حوار مفتوح لتعزيز مبدأ المشاركة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

١. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، ط٢، دار الفكر العربي. جامعة الزقازيق، القاهرة، ٢٠٠٤.
٢. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية- الدار الجامعية - الإسكندرية - ٢٠٠٥



مجلة العلوم الإدارية والسياسية

العدد الأول (يوليو ٢٠٢٣)

٣. جعفر عبد الله موسى، أصول التنظيم وأساليب العمل، ط٣، دار العربية للنشر - الرياض - ٢٠١٧.
٤. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- دار الجامعة للطبع، القاهرة مصر، ٢٠٠٣.
٥. جيراد جرينبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمه: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر - الرياض، السعودية، ٢٠٠٥.
٦. دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٠.
٧. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الصفوة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
٨. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، السعودية، ٢٠٠٩.
٩. سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية- ط٣ - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٧
١٠. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار الصفوة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠٠٣
١١. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعة للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.
١٢. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية - دار الوفاء للنشر - عمان - ٢٠١١.
١٣. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥.

المجلات والمؤتمرات العلمية:

١. توفيق احمد يوسف مرعي، محمد عبد الفتاح ياغي - قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية - مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية - مجلد ٣ العدد ١ - ص ٣ - ٣٣ - ١٩٩١.
٢. حمد بن خالد بن حمد الحواس - نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض - مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط - مجلد ٣٣ العدد ٦ - ص ٢٧٥ - ٣٢٦ - ٢٠١٧.
٣. خالد مسعود يحيى الباروني، محمود محمد سعد - محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب - مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال - جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ص ٢٤ - ٧٦ - ١٠٠ - ٢٠١٦.



٤. راتب سلامة السعود، أحمد عبد الله أبو عميرة - تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى - مجلة دراسات، العلوم التربوية - الجامعة الأردنية - المجلد 45، العدد ٤ - ص ٤٥٨ - ٤٨٧ - ٢٠١٨.
٥. رملة على جعفر - واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين - مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة البحرين - مركز النشر العلمي - مجلد ٦ العدد ٣ - ص ٢٨١ - ٢٨٢ - ٢٠٠٥.
٦. سعد على العنزي، عامر على العطوى - فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل- المجلة العراقية للعلوم الإدارية- مجلد ٤ العدد ٦- ص ٣٠-١ - ٢٠١١.
٧. سعيد الزهراني - تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة - مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - مجلد ١٠ العدد ١٩ - ص ١ - ٥٢ - ٢٠١٨.
٨. عبد المعطى محمد عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ١٦، ال ١٦، الكويت ١٩٨٨، الصفحات ١٧١-١٩٨.
٩. فلاته احمد محمد - تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في ضوء لائحة تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين - اللقاء السنوي العاشر - القياس والتقويم التربوي والنفسي - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - ص ٢٦٦-٢٩٨-٢٠٠٢.
١٠. فهد بن حسين بن عمر الشنبري - أهم العوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة الليث بالمملكة العربية السعودية: كما يراها المديرون أنفسهم والمعلمون - مجلة التربية - جامعة الأزهر - كلية التربية. مجلد ٣ العدد ١٥٩ - ص ٣٨١-٤٤٨ - ٢٠١٤.
١١. فؤاد لافي مسفر الأحمدى - استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة - مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - مجلد ١٣ العدد ١٩ - ص ٤٢٨ - ٤٥٤ - ٢٠١٨.
١٢. مبارك فهد سرحان القحطاني - أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة الخرج التعليمية على ضوء المعايير الأدائية لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين والمشرفات - مجلة جامعة الطائف - الآداب والتربية - مجلد ٢ العدد ٥ - ص ١٤٣ - ١٨٩ - ٢٠١١.
١٣. محمد عزوز، أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي، مجلة الاستراتيجية والتنمية -



- جامعه عبد الحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ١٠، العدد ٥، الجزائر ٢٠٢٠، الصفحات ٧٠-٥٢.
١٤. محمد محمد حسن رسمي، المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية - الجمعية المصرية لأصول التربية، مج ٦، العدد ١١، مصر ٢٠١٨، الصفحات ١٥٤-١٨٠.
١٥. محمد مصطفى حمدان كرنكه، تقييم الأداء المؤسسي - مجلة المصرفي - بنك السودان المركزي، العدد ٨٧، ٢٠١٨، الصفحات ١٦-٢٧.
١٦. محمود أحمد الخطيب، نبيل صلاح، احمد عبد الستار، محددات تطبيق نظم تقييم أداء العاملين القائمة على الجدارات: بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة - جامعة حلوان، مج ٣١، العدد ٣، الصفحات ٣٣٥-٣٥٦ - ٢٠١٩.
١٧. مراد كواشي - آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر- العلوم الاقتصادية - جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد - مجلد ٩ العدد ٣٣- ص ١٦٦-١٩٠- ٢٠١٣.
١٨. مرعى الوحيشى أبو حجيل، طرق قياس وتقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الجامعي، ٢٠٠٩.
١٩. مكفس عبد المالك - أساليب تقييم أداء مديري الثانويات الجزائرية في ضوء النصوص التنظيمية والتشريعية - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة - الجزائر - العدد ٦- ص ١٥٣- ١٧١- ٢٠١٤.

الرسائل العلمية:

٢٠. بوبرطخ عبد الكريم - دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية) - رسالة ماجستير - جامعة منتوري - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الجزائر - ٢٠١٢.
٢١. توفيق محمد أحمد خميس - تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، من وجهة نظر مديري العموم ومديري الإدارات المتوسطة أنفسهم - رسالة ماجستير- جامعة اليرموك - كلية التربية - الأردن - ١٩٩٢.
٢٢. خالد شرف سعدان الحكيمي - تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز بعدن وذلك من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين - رسالة ماجستير- جامعة عدن - كلية التربية - اليمن - ٢٠٠٠.



٢٣. سعاد بعجي - تقييم فعالية نظام تقييم إدارة العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP - منطقة سطيف - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - قسم العلوم التجارية - ٢٠٠٧.
٢٤. موسى محمد أبو حطب - فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية - رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية بغزة - كلية التجارة - ٢٠٠٩.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Books:

1. Ellen Goldring, Xiu Cravens, Chen; Murphy, Joseph; N. Elliott, Stephen; Carson, Becca; C. Porter, Andrew (2011). The Evaluation of Principals: What and How do States and Districts Assess Leadership? American Educational Research Association, New York.

Periodics:

2. "personnel Evaluation and the military Managers, Contrasts in performance" Public personnel Management Vol. 13: 122-129
3. Berim Ramosaj, Hidajet Karaxha, Halit Karaxha (2015). The Measurement, Evaluation, and Performance of Managers and Employees in Kosovo's Enterprises. Iliria International Review, 2, pp. 9-25.
4. Bonareri Janet Onsomu and Kisimbii Johnbosco (2020). Determinants of Performance of Monitoring and Evaluation Systems for County Government Projects: A Case of MAKUENI County. International Academic Journal of Information Sciences and Project Management, Volume 3, Issue 6, pp. 162-180.



5. Brown, Michelle and Heywood, John S., (2005). Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. British Journal of Industrial Relations, Vol. 43, No. 4, pp. 659-679.
6. Jasmijn C. Bol. (2011). The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases the Accounting Review Vol. 86, No. 5 , pp. 1549-1575