المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد الواحد والخمسون شهر (٩) ٢٠٢٢

(مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل)

2022

مشرفة البحث

أ. بيان حمدي صبري الزغير

كلية المهن والعلوم التطبيقية / جامعة الخليل/ فلسطين

فريق البحث

تقى حاتم الهيموني

أميرة فواز غيث

رغد سليمان عجارمة

bayanhamdi@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل حيث ركزت الدراسة على خمس محاور لمعرفة مدى تطبيق تقييم أداء السكرتارية في الجامعة وهي(المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين، والتعرف على دور الجهة المخولة بالتقييم، والتعرف على العوامل التي تؤثر على التقييم بالإضافة إلى التعرف على الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم)، وتكون مجتمع الدراسة من العمداء والبالغ عددهم(18) عميد. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، من خلال الكشف عن مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في الجامعة، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث صُممت الاستبانة بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وتم بنائها و طبعها وتوزيعها على جميع العمداء في الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) باستخدام الحاسوب للخروج بالنتائج والتوصيات.وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة استنتاجات أهمها تبين بأن الدرجة الكلية لتقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل كانت مرتفعة،وتبين بأن درجة المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية مرتفعة،وتبين بأن درجة العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء متوسطة.وقد أوصى الباحثون بالعديد من التوصيات لتقييم الأداء وأبرزها ربط عملية تقييم الأداء بالوصف الوظيفي للموظف والأنشطة التي يقوم بها والعمل على تطوير أداة التقييم (المعايير والنماذج) بين كل فترة وأخرى لتتلاءم مع أسس التقييم الحديثة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء

Abstract

The study aimed to identify the extent to which the performance evaluation of secretarial staff is applied in administrative offices at Hebron University. Where the study focused on five axes to find out the extent of the application of secretarial performance evaluation at the university, which are: (Standards and methods used in evaluating employee performance, the role of the evaluator, factors that affect the evaluation, and the procedures that follow the evaluation process). The study population consists of the deans, and their number is (18) deans. To achieve the objectives of the study, the descriptive exploratory approach was used, by relying on the questionnaire tool to collect data. The questionnaire was designed after verifying the validity of the study tool. It was built. The data was analyzed using statistical packages for social sciences (SPSS). The study conclusions indicated that: Total score for evaluating the performance of secretarial staff in administrative offices at Hebron University was high, and it was found that the degree of standards and methods used in evaluating the performance of employees in administrative offices was high, and it was found that the degree of factors affecting the evaluation process Performance was average. Finally, the researchers recommended several recommendations for performance evaluation, most notably linking the performance evaluation process to the employee's job description and the activities he performs, and working to develop the evaluation tool (standards and models) from time to time to fit with the modern evaluation foundations.

Keywords: *Performance Appraisal, Performance Appraisal Standards, Performance Appraisal Methods*

المقدمة

يشكل الأفراد احد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فان العنصر البشري على النقيض من ذلك فهو في تزايد بقيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فان من أول مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فان تقيم أداء العنصر البشري يلعب دوراً مهماً كأداة كأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد المهام الرئيسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدفها (عيشي، 2012).

مشكلة الدراسة

تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد الكفاءات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات هؤلاء الأفراد إلى التطوير. لذا تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير لمواردها البشرية (الطائي، وآخرون، 2020). وتواجه عملية تقييم الأداء العديد من المعوقات التي تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك لأن إصدار أي حكم موضوعي يتطلب وجود معايير ومؤشرات أداء واضحة، لذلك فإن مشكلة البحث تتلخص في "مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل."

أهداف الدراسة

ترنو هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل.
2. التعرف على دور الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم.
3. التعرف على العوامل التي تؤثر على عملية التقييم .
4. التعرف على الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم الأداء.

أهمية الدارسة

يعتبر تقييم أداء الموظفين في أي منظمة أحد المهام الرئيسة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، وتكمن أهمية الدراسة في مساعدة المدراء والرؤساء المباشرين في تقيم الأداء الموظفين والتعرف إشكاليات تقييم الأداء وتجنبها حتى يتم تقييم أداء عادل ونزيه يحفز الموظفين. من خلال التعرف على إشكاليات تقييم الأداء وتجنبها وزيادة ثقة الموظفين في تقييم الأداء والذي يؤدي إلى تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم .

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس, ينبثق عنه عدد من الأسئلة, تتمثل في الأسئلة الفرعية, أما السؤال الرئيس لهذه الدراسة فهو: " مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل." وترتبط بهذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين السكرتارية في المكاتب الإدارية ؟
2. ما الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم ؟
3. ما العوامل التي تؤثر على عملية التقييم الأداء ؟
4. ما الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم؟

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع (مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل).
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في جامعة الخليل في محافظة الخليل.
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة عام 2021، 2022.
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العمداء في جامعة الخليل.

محددات الدراسة

عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من المحددات نذكر منها:

1. صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات الكافية المساعدة بعملية الانتقال داخل الجامعة.
2. ضيق الوقت اللازم لإنجاز البحث .
3.

الإطار النظري

مفهوم الأداء ومكوناته

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات, لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة, وهذا من منطق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه, كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو البقاء والاستمرار.

- **تعريف الأداء**

إن أصل مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform)فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة , فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهي المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها , وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل بقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها , ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذه الأنشطة.

ويعرفه " حنفي محمد سليمان" على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع به الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسي أيضاً(تعريفات الأداء).

حسب " P.D RUKER " يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

حسب(miller Bromily): الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- **مكونات الأداء**:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفاعلية والكفاءة , أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في ادارتها (شاويش،2005).

1. كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقيلة والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.
2. نوعية العمل: تعبر عن مستوى الدقة والجودة وما مدى تطابقهما , ففي بعض الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته, ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول والإبداع والابتكار في الأداء.
3. نمط انجاز العمل: يعب عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أداءه .

أهمية دراسة الأداء

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة, من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص (حنا، نصر الله، 2008)

1. تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

2. تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

3. ينظر إليه على أنه مقياس للأعمال.

4 تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تجنب القصور والضعف.

5. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية.

6. أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل.

7. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم.

8. يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلة بين الرئيس والعاملين.

9. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي.

10 يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة.

مفهوم تقيم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف, فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين 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 لذلك, ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, فسميت حيناً قياس الكفاءة, وسميت كذلك تقييم الكفاءة, وسميت التقييم الوظيفي أو المهني, والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

أهمية تقيم الأداء

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية ان تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين(راوية، حسن، وآخرون،2011).

1) مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
2) مدى قدرēم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرتهم واستعداده للتقدم. وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من(سعيد سالم وآخرون،2009).

1) أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما، في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيتهم أو إنهاء خدمتهم.
2) أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
3) أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
4) وأخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقييم (ثابت، 2001، ص88).

الركائز التي يقوم عليها تقيم الأداء

- الأهداف «ماذا ينجز»

ويمثل هذا المحور ما يتوقع من الموظفين إنجازه خلال السنة، حيث أن هذه الأهداف تساعد الموظف على ضمان التركيز على النواحي الرئيسية الهامة في عمله مما يحقق الإنجاز بكل كفاءة وفاعلية، إضافة لذلك تتم ملاءمة وربط جميع أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية للجهات الاتحادية أو المتطلبات التشغيلية للإدارات والأقسام (موقع الانترنت).

- الكفاءات «كيف ينجز»

يبحث هذا المحور في الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية إنجاز الموظف لأهدافه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية، إذ يتضمن الإطار العام للكفاءات السلوكية مجموعتين مختلفتين من الكفاءات (ثلاث قيادية وست أساسية) تم تطويرهما وفقاً للأولويات والقيم الإستراتيجية ووثيقة (مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة).

الكفاءات:

أنواع الكفاءات السلوكية المعتمدة في تقيم الأداء
تنقسم الكفاءات السلوكية إلى قسمين:

1) الكفاءات القيادية: تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئتي الوظائف القيادية و الإدارة العليا، هذا وقد تم إعدادها بما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي والتوجهات الإستراتيجية لتطوير قيادات تقيم الأداء.
2) الكفاءات الأساسية: تشتمل على الكفاءات العامة التي يشترط توفرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية الإمارات الإستراتيجية وخطة حكومة الإمارات الإستراتيجية ووثيقة (مبادئ السلوك المهني و أخلاقيات الوظيفة العامة).

أبعاد تقيم الأداء:

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

معايير قياس مستوى الأداء

جودة الأداء الوظيفي:

تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين

(معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبى احتياجاتهم.

حجم الأداء الوظيفي

تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل, حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفى الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدى إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

إجراءات الأداء الوظيفي

وهى الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

طرق قياس الأداء العنصر البشري

هناك طرق عدة متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات, وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق, إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يأتي (شاويش ،2005).

- ✔ **الطرق التقليدية تشمل:**

1. طريقة التدريج البياني.
2. طريقة الترتيب.
3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
4. طريقة التوزيع الإجباري.
5. طرق القوائم.

6. طريقة التقييم بحرية التعبير.

✓ **الطرق الحديثة:**

1. طريقة التقييم على أساس العمل.
2. طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى.
3. طريقة البحث الميداني.
4. طرية التقدير الجماعي.
5. أسلوب الإدارة بالأهداف.
6. الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

سلسلة تقيم الأداء

يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

1. عوامل الشخصية:
   - غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
   - ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
   - تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين

أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك.

2. عوامل النتائج:
   النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنَها في الغالب الهدف الأول للتقييم من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل: وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي. قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

السياسات والإجراءات التي تقوم عليها عملية تقيم الأداء:

1. أن ينشئ الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ما لم يكونوا فعلوا ذلك، على سبيل الأولوية إطاراً للمساءلة قائماً بذاته مسترشدين بالمعايير المرجعية الواردة في هذا التقرير.
2. أن يعمل الرؤساء التنفيذيون على إدماج نتائج التقييم، بما في ذلك نتائج التقييم الذاتي، في تقاريرهم السنوية المقدمة إلى الهيئات التشريعية.
3. أن يقوم الرؤساء التنفيذيون للمنظمات، ما لم يكونوا فعلوا ذلك بعد، بإطلاع موظفيهم على ما يتخذونه من قرارات بشأن التدابير التأديبية المفروضة على الموظفين وذلك من خلال نشر قوائم في

(مرفقات للتقارير السنوية وعلى الموقع الشبكي) تصف المخالفات المرتكبة والتدابير المتخذة مع ضمان التكتم على هوية الموظفين المعنيين.

4. أن يوعز الرؤساء التنفيذيون إلى شُعبهم المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بأن تُنشئ آليات للتنويه بالأداء المميز عن طريق استحداث سبل ووسائل خلاقة لتحفيز الموظفين خلال منحهم جوائز ومكافآت وغير ذلك من الحوافز.

محددات تطبيق تقيم الأداء

1) عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:
   1. القدرات والمهارات.
   2. التركيب النفسي.
   3. التركيب الاجتماعي.
2) عوامل تتصل بالمؤسسة:
   1. وجبات ومهام وطبيعة العمل.
   2. التنظيم الاجتماعي للعمل.
   3. الموارد والإمكانيات المادية

الدراسات العربية:

قام مجموعة من الباحثين بدراسات فُحصت من خلالها نظم تقييم أداء العاملين سواء كان ذلك في شركات القطاع الخاص أو في مؤسسات القطاع الحكومي حيث استطاع الباحث التعرف على بعض الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين حول نظام تقييم أداء العاملين في الدول العربية ويمكن إيجاز أهم الدراسات وفيما يلي عرض لها:

1) دراسة (الشمري،2018) وجاءت بعنوان:

"عملية تقييم الأداء وأثرها في رضا الموظفين: دراسة حالة بنك بوبيان في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية تقييم الأداء في رضا موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت، وذلك من خلال اختبار أثر العوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لموظفي بنك بوبيان في دولة الكويت.استخدم الباحث الأسلوب الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة، كما اعتمد في دراسته على الأسلوب التحليلي في دراسة البيانات واختبار الفرضيات. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من (301) موظف.وقد كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود رضا لدى موظفي بنك بوبيان عن عملية تقييم الأداء المتبعة في البنك.

2) دراسة (الشرفات،2017) وجاءت بعنوان:

"درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق معايير الوصف الوظيفي في تقييم الأداء، وقياس الرضا الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات عن طريق المسح الشامل لعينة الدراسة.وقد كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الأداء ومجالات الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة آل البيت

3) دراسة (القواسمة،2014) وجاءت بعنوان:

"تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360درجة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على الجهات المسؤولة عن عملية التقييم، تحديد الإجراءات، المعايير، والأهداف المستخدمة في العملية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم اقتراح نموذج لتقييم أداء الأكاديميين باستخدام أسلوب التغذية الراجعة 360درجة.واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي، واعتمدت على الطريقة المختلطة لجمع البيانات وتحليلها.وقد كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:الجهات المسؤولة عن عملية التقييم هم الطلبة والمسؤول المباشر، وهناك عدم رضى من اعتماد عملية التقييم بشكل كبير على تقييم الطلبة، وأن المسؤول المباشر هو الجهة الأكثر مقدرة على تقييم أداء الأكاديميين يلي ذلك الطلبة الذين يعتبرون الركيزة الثانية في عملية التقييم.

4) دراسة (بحر و عبد الواحد، 2011) وجاءت بعنوان:

"معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة– من وجهة نظر المقيمين "

هدفت الدراسة إلى البحث عن معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات.استخدم الباحث الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من341مديراً ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، كما تم اختيار عينةُ ممثِلة مكونة من 151 مقيماً، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء.

الدراسات الأجنبية:

وكما توجه الباحث نحو مراجعة الدراسات السابقة على المستوى المحلي، والمستوى العربي، فقد توجه نحو مراجعة مجموعة من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء على المستوى الدولي في الدول الأجنبية، وكما يلي:

1) **الدراسة (Salama, Al Shobaki, Abu Naser, Al Ferjany, & Abu Amuna, 2017)وجاءت بعنوان:**

The Relationship between Performance Standards and Achieving the"

Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معايير الأداء وتحقيق أهداف الإشراف التي تتمثل في أداء الوظيفة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات. استخدم الباحثون الإستبانة في جمع البيانات على عينة عشوائية من الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وأعضاء مجلس الإدارة.وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين معايير الأداء وتحقيق أهداف الرقابة ممثلة بالأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

1) دراسة (**Janssen**,2016) وجاءت بعنوان:

"The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers’ implicit person theory"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تقييم الأداء والتحفيز للعاملين في أربع منظمات غير ربحية، وفرضت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ما بين المشرفين والعاملين بسبب ضغط المشرفين على العاملين للحصول على نتائج معينة في العمل.وتزيد العلاقة السلبية ما بين تقييم الداء والتحفيز عندما يدرك العاملون نظرية الشخص الضمنية

(Implicit Person Theor) أي أن الناس يمكن أن يتغيروا واعتقادهم بأن المدير لا يتغير أي ثابت.وقد كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، بينت الدراسة أنه لا يوجد هناك أي تأثير هام ما بين تقييم الأداء والتحفيز.

2) **دراسة (kim, 2014) وجاءت بعنوان:**

"Performance Appraisal: Determinants of Public Employees 'Acceptance."

هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهة نظر العاملين حول تقييم الأداء، وتفترض هذه الدراسة أن العاملين عندما يتعرفون على فائدة عملية تقييم الأداء فإن كفاءة العاملين ستتحسن.وهدفت الدراسة أيضاً على أهمية قبول العاملين لعملية تقييم الأداء من حيث عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحية الأداة المستخدمة في عملية التقييم.وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة، إن زيادة قبول العاملين بتقييم الأداء من ناحية عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصلاحية الأداة المستخدمة في عملية التقييم، عندما يتم استعمال تقييم الأداء

3) دراسة(2014,Othman) وجاءت بعنوان: **"Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence from Brunei's Civil Service"**

إن رضا تقييم الأداء هو مدى إدراك الموظف لمعدلات الأداء والتي تعكس تلك السلوكيات التي تسهم في المنظمة وأن رضا تقييم الأداء هو رد الفعل لتقييم الأداء الأكثر قياساً، فهذه الدراسة هي دراسة حالة للمحددات التي تؤثر على رضا الموظفين عن تقييم الأداء في القطاع العام في بروناي مع التركيز بشكل خاص على كيفية مشاهدة الأداء وقياسه في القطاع العام، واستخدم الباحث الطرق المختلطة (mixed method approach)في جمع البيانات والذي يستخدم البيانات الكمية المدعومة بالبيانات النوعية. تضمنت المقابلات النوعية 14مشارك في حين البيانات الكمية كانت من 355عينة.وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود ارتباط بشكل ايجابي وكبير ما بين (تحديد الأهداف وأغراض تقييم الأداء، ومواءمة الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية، ونزاهة نظام التقييم، وأنواع تدابير تقييم الأداء، وشكل جداول التقييم، وعلاقة المقيم بالتقييم، وبناء الأجور مقابل الأداء) ورضا تقييم الأداء.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة من ناحية تقييم الأداء . وجدنا أن هذه الدراسات وضحت كثير من المشكلات التي تواجه نظام التقويم مثل عدم استخدام أساليب متنوعة في عملية التقييم وغياب إطار تنظيمي يدعم خطوات عملية تقييم الأداء .

كما أجريت الدراسات على قطاعات وبيئات مختلفة , وانطلقت كل دراسة من مشكلة رئيسية , حاول من خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج وتوصيات صحيحة.

حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكون فكرة واضحة عن تقييم الأداء .وسعى من خلال الإطار النظري إلى تقديم رؤية شاملة تدمج بين المحاور في إطار متكامل يمثل فيها كل محور مدخلاً للآخر , حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بعدة محاور:

1) استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وأدواتها .
2) استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على واقع عملية التقييم والتركيز على أهمية عملية التقييم للمؤسسة والعاملين فيها. .
3) كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تقديم والتوصيات .

حيث جاءت هذه الدراسة لتبحث عن موضوع تقييم الأداء الموظفين في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل. ذلك لندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء حسب علم الباحثين .

3_2 منهج الدراسة

استخدم فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3_3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العمداء في جامعة الخليل. حيث تم توزيع (20) استبانة بطريقة المسح الشامل,وتم استرداد(18) استبانة,وبذلك تكون نسبة الاسترداد(98%)

جدول (1): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	17	94.4%
	أنثى	1	5.6%
	المجموع	18	100.0%
العمر	أقل من 25 عام	1	5.6%
	من 25-35 عام	8	44.4%
	من 36-45عام	5	27.8%
	أكثر من 45 عام	4	22.2%
	المجموع	18	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	11.1%
	من 5-10 سنوات	5	27.8%
	أكثر من 10 سنوات	11	61.1%
	المجموع	18	100.0%
المؤهل العلمي	دكتوراه	11	61.1%
	بكالوريوس	7	38.9%
	المجموع	18	100.0%

3_4 أداة الدراسة:

استخدم فريق البحث أداة الاستبيان لدراسة تقيم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل والتي تكونت من (25) فقرة، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة معارض بشدة إلى الإجابة موافق بشدة وتتدرج الدرجات على مقياس ليكرت الخماسي من(1-5).

ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية	9	0.89
الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم	5	0.78
العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء	5	0.82
الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم	6	0.82
الدرجة الكلية	25	0.94

كما يتضح من الجدول(2) السابق, تراوحت قيم معاملات الثبات كرونباخ الفا لمحاور الدراسة من (0.78-0.89), كما تبين بأن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.94), مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 94% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف, وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة تقيم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملائمته لهذا الغرض.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط.

جدول(3): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	معايير تقييم الأداء المستخدمة للسكرتارية واضحة	0.188	0.455
2.	معايير تقييم الأداء المستخدمة قابلة للقياس	0.468	0.050
3.	يوجد هناك موضوعية في تقييم أداء السكرتارية	0.759	0.000
4.	ظروف العمل للسكرتارية ملائمة لتحسين الأداء	0.682	0.002
5.	تعتمد أساليب تقييم الأداء في الجامعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	0.535	0.022
6.	تعتمد الجامعة على أساليب حديثة في تقييم الأداء	0.807	0.000
7.	تُستخدم التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم	0.778	0.000
8.	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير	0.786	0.000
9.	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	0.802	0.000
10.	يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مختصة من الجامعة	0.547	0.019
11.	يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة	0.510	0.031
12.	عملية التقييم التي تنفذها الجامعة تفيد في وضع البرامج التدريبية لتحسين الأداء	0.746	0.000
13.	يستفاد في عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين للوظائف الإدارية	0.709	0.001
14.	يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء	0.647	0.004
15.	يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مختصة من الجامعة	0.672	0.002
16.	يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة	0.601	0.008
17.	عملية التقييم التي تنفذها الجامعة تفيد في وضع البرامج التدريبية لتحسين الأداء	0.674	0.002
18.	يستفاد في عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين للوظائف الإدارية	0.583	0.011
19.	يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء	0.632	0.005
20.	معايير تقييم الأداء المستخدمة موضوعية ولا تخضع لتدخل العوامل الشخصية	0.538	0.021
21.	أهداف التقييم محددة بدقة وواضحة ومفهومة لدى الموظف	0.569	0.014
22.	يتم إشراك الموظفين في تصميم نظام التقييم والاطلاع عليه	0.874	0.000
23.	يتم النظر إلى التقييم على أنه أمر تطويري وليس عقابي	0.871	0.000
24.	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي	0.344	0.162

ويلاحظ من الجدو لالسابق (3) انخفاض مستويات الدلالة مقابل معظم فقرات أداة الدراسة, وبالتالي يدل ذلك على ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائيا بين هذه الفقرات والدرجة الكلية لها, مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ومناسبة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

3_5 خطوات تطبيق الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بطبع وتوزيع (20) استبيان على مجموعة من موظفي السكرتارية في جامعة الخليل.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (18) استبيان.
3. قام فريق البحث بتسليم الاستبيانات إلى المحلل الإحصائي والذي قام بدوره بإدخالها إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

3_6 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية:(الجنس, العمر, عدد سنوات الخبرة, المؤهل العلمي).

متغيرات الدراسة: مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل وتشمل المجالات التالية:

1. المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية.
2. الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم.
3. العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء.
4. الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم.

3_7 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة, قام فريق البحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة معارض درجتين, أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو تقيم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة, وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانا لاتجاهاتهم من (1 _ 5), تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى, ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 5/4 = 0.8, وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي, والجدول رقم (4) يوضح ذلك :

جدول(4): مفتاح التصحيح الخماسي

الوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جدا
من 1.8 _ أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 _ أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 _ أقل من 4.2	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جدا

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:ما مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل ؟

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات أداة الدراسة.

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة

تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية	3.72	0.57	مرتفعة
الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم	3.76	0.56	مرتفعة
العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء	3.37	0.63	متوسطة
الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم	3.53	0.62	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.61	0.52	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول السابق (5) بأن الدرجة الكلية لاتجاهات موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل نحو تقييم أدائهم كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.61) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.52).

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد الواحد والخمسون شهر (٩) ٢٠٢٢

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الأول: ما هي المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية ؟

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال.

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمجال المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية

الرقم	المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يوجد هناك موضوعية في تقييم أداء السكرتارية	4.17	0.62	مرتفعة
2.	ظروف العمل للسكرتارية ملائمة لتحسين الأداء	4.06	0.64	مرتفعة
3.	معايير تقييم الأداء المستخدمة قابلة للقياس	3.94	0.42	مرتفعة
4.	معايير تقييم الأداء المستخدمة للسكرتارية واضحة	3.94	0.73	مرتفعة
5.	تعتمد أساليب تقييم الأداء في الجامعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	3.72	0.75	مرتفعة
6.	تعتمد الجامعة على أساليب حديثة في تقييم الأداء	3.56	0.86	مرتفعة
7.	تُستخدم التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم	3.56	0.92	مرتفعة
8.	يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير	3.33	0.91	متوسطة
9.	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	3.22	1.06	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	0.57	مرتفعة

يوضح الجدول السابق (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.72) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.57), مما يدل على أن درجة المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يوجد هناك موضوعية في تقييم أداء السكرتارية) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.62), الفقرة (ظروف العمل للسكرتارية ملائمة لتحسين الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.64), الفقرة (معايير تقييم الأداء المستخدمة قابلة للقياس) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.42), الفقرة (معايير تقييم الأداء المستخدمة للسكرتارية واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.73).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (1.06), الفقرة (يتم عمل مراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لأغراض التطوير) بمتوسط حسابي مقداره (3.33) وانحراف معياري مقداره (0.91), الفقرة (تُستخدم التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.92), الفقرة (تعتمد الجامعة على أساليب حديثة في تقييم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.86).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية تتمثل بأنه يوجد هناك موضوعية في تقييم أداء السكرتارية، ظروف العمل للسكرتارية ملائمة لتحسين الأداء، معايير تقييم الأداء المستخدمة قابلة للقياس، معايير تقييم الأداء المستخدمة للسكرتارية واضحة، تعتمد أساليب تقييم الأداء في الجامعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل، تعتمد الجامعة على أساليب حديثة في تقييم الأداء، تُستخدم التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم.

السؤال الثاني: من هي الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم ؟

الجدول التالي (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال.

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمجال الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم.

الرقم	الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.10	عملية التقييم التي تنفذها الجامعة تفيد في وضع البرامج التدريبية لتحسين الأداء	3.89	0.76	مرتفعة
.11	يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء	3.83	0.79	مرتفعة
.12	يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مختصة من الجامعة	3.78	0.81	مرتفعة
.13	يستفاد في عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين للوظائف الإدارية	3.67	0.77	مرتفعة
.14	يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة	3.61	0.70	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.76	0.56	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.76) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.56), مما يدل على أن درجة اتجاهات المبحوثين نحو الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (عملية التقييم التي تنفذها الجامعة تفيد في وضع البرامج التدريبية لتحسين الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.76), الفقرة (يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.7), الفقرة (يستفاد في عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين للوظائف الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف

معياري مقداره (0.77), الفقرة (يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مختصة من الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.81).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم تتمثل بأن عملية التقييم التي تنفذها الجامعة تفيد في وضع البرامج التدريبية لتحسين الأداء، يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء، يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مختصة من الجامعة، يستفاد في عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين للوظائف الإدارية، يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.

السؤال الثالث: ما هي العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء ؟

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال.

جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمجال العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء.

الرقم	العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.15	أهداف التقييم محددة بدقة وواضحة ومفهومة لدى الموظف	3.61	0.50	مرتفعة
.16	معايير تقييم الأداء المستخدمة موضوعية ولا تخضع لتدخل العوامل الشخصية	3.61	0.98	مرتفعة
.17	يتم النظر إلى التقييم على أنه أمر تطويري وليس عقابي	3.50	0.92	مرتفعة
.18	يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي	3.28	0.89	متوسطة
.19	يتم إشراك الموظفين في تصميم نظام التقييم والاطلاع عليه	2.83	0.71	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.63	متوسطة

يوضح الجدول السابق (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.37) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.63), مما يدل على ان درجة العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أهداف التقييم محددة بدقة وواضحة ومفهومة لدى الموظف) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.5), الفقرة (معايير تقييم الأداء المستخدمة موضوعية ولا تخضع لتدخل العوامل الشخصية) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.98).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم إشراك الموظفين في تصميم نظام التقييم والاطلاع عليه) بمتوسط حسابي مقداره (2.83) وانحراف معياري مقداره (0.71), الفقرة (يتم النظر بالتظلمات بشكل جدي) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.89), الفقرة (يتم النظر إلى التقييم على أنه أمر تطويري وليس عقابي) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (0.92).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء تتمثل بأن أهداف التقييم محددة بدقة وواضحة ومفهومة لدى الموظف،

معايير تقييم الأداء المستخدمة موضوعية ولا تخضع لتدخل العوامل الشخصية، يتم النظر إلى التقييم على أنه أمر تطويري وليس عقابي.

السؤال الرابع: ما هي الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم ؟

الجدول التالي(9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بهذا السؤال.

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمجال الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم.

الرقم	الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.20	توثر عملية تقيم الأداء على عملية التثبيت في الوظيفة	3.94	0.80	مرتفعة
.21	يوجد تحسين مستمر في عملية تقيم الأداء	3.72	0.83	مرتفعة
.22	توثر عملية التقييم على تحسين المستوى الوظيفي	3.67	0.97	مرتفعة
.23	نتائج التقييم تستخدم في عقد دورات تدريبية	3.56	0.70	مرتفعة
.24	تُستخدم عملية تقيم الأداء بهدف تقديم حوافز معنوية	3.33	0.97	متوسطة
.25	تُستخدم عملية تقيم الأداء بهدف تقديم حوافز مادية	2.94	0.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.62	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.53) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.62), مما يدل على أن درجة الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (توثر عملية تقيم الأداء على عملية التثبيت في الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.8), الفقرة (يوجد تحسين مستمر في عملية تقييم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (72.3) وانحراف معياري مقداره (0.83), الفقرة (توثر عملية التقييم على تحسين المستوى الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تُستخدم عملية تقيم الأداء بهدف تقديم حوافز مادية) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (0.8),الفقرة (تُستخدم عملية تقيم الأداء بهدف تقديم حوافز معنوية) بمتوسط حسابي مقداره (3.33)وانحراف معياري مقداره (0.97), الفقرة (نتائج التقييم تستخدم في عقد دورات تدريبية)بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.7).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم تتمثل بأنه توثر عملية تقيم الأداء على عملية التثبيت في الوظيفة، يوجد تحسين مستمر في عملية تقييم الأداء، توثر عملية التقييم على تحسين المستوى الوظيفي، نتائج التقييم تستخدم في عقد دورات تدريبية.

نتائج وتوصيات الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل, توصل فريق البحث إلى النتائج التالية حسب أسئلة الدراسة:

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:ما مدى تطبيق تقييم أداء موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل؟

تبين بأن الدرجة الكلية لاتجاهات موظفي السكرتارية في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل نحو تقييم أدائهم كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.61) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.52).

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الأول: ما هي المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية ؟

تبين بأن درجة المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية مرتفعة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, اتضح بأن المعايير والأساليب المتبعة في تقييم أداء الموظفين في المكاتب الإدارية تتمثل بأنه يوجد هناك موضوعية في تقييم أداء السكرتارية، ظروف العمل للسكرتارية ملائمة لتحسين الأداء، معايير تقييم الأداء المستخدمة قابلة للقياس، معايير تقييم الأداء المستخدمة للسكرتارية واضحة، تعتمد أساليب تقييم الأداء في الجامعة على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل، تعتمد الجامعة على أساليب حديثة في تقييم الأداء، تُستخدم التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم.

السؤال الثاني: من هي الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم ؟

تبين بأن درجة اتجاهات المبحوثين نحو الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم مرتفعة.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, اتضح بأن الجهة المخولة التي تقوم بعملية التقييم تتمثل بأن عملية التقييم التي تنفذها الجامعة تفيد في وضع البرامج التدريبية لتحسين الأداء، يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظات المدراء، يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مختصة من الجامعة، يستفاد في عملية تقييم الأداء الوظيفي في اكتشاف الموظفين المؤهلين للوظائف الإدارية، يتم إعلام الموظفين بمعايير الأداء المطلوبة منهم بصورة واضحة.

السؤال الثالث: ما هي العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء ؟

تبين بأن درجة العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء متوسطة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, اتضح بأن العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء تتمثل بأن أهداف التقييم محددة بدقة وواضحة ومفهومة لدى الموظف، معايير تقييم الأداء المستخدمة موضوعية ولا تخضع لتدخل العوامل الشخصية، يتم النظر إلى التقييم على أنه أمر تطويري وليس عقابي.

السؤال الرابع: ما هي الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم ؟

تبين بأن درجة الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم مرتفعة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, اتضح بأن الإجراءات التي تترتب على عملية التقييم تتمثل بأنه توثر عملية تقيم الأداء على عملية التثبيت في الوظيفة، يوجد تحسين مستمر في عملية تقييم الأداء، توثر عملية التقييم على تحسين المستوى الوظيفي، نتائج التقييم تستخدم في عقد دورات تدريبية.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة العمل على تفعيل دور المكاتب الإدارية في جامعة الخليل، لما لها دور كبير في تحسين مستوى الأعمال المقدمة.
2. العمل على توعية الموظفين بأهمية تقييم الأداء في العمل.
3. العمل على تدريب الموظفين في المكاتب الإدارية في جامعة الخليل.
4. العمل على تقييم الوسائل الرقابية في الجامعة وذلك للحد من الخطأ في العمل، وتحسين مستويات موظفي السكرتارية.
5. العمل على إجراء المزيد من دراسات في تقييم الأداء.

المراجع

الكتب:

1. بحر، يوسف عبد، و عبد الواحد، مؤمن خلف (2011) معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد(13)،عدد(1): ص767-804 .
2. راوية حسن، وآخرون، (2011)" إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء- تقييم الأداء"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية (مصر)، ص 237-238
3. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد، العبادي ، هاشم فوزي، (2020)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
4. عيشي، ابن عمار، (2012) "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد والعاملين" دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
5. مؤيد سعيد سالم وآخرون، (2009)" إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، للكتاب العالمي، عمان(الأردن)، ص103.

الدراسات السابقة في اللغة العربية:

1. حنا نصر الله،(2008) إدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (مواقع الانترنت) المحور المتمدن العدد (3754).
2. شاويش (2005) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد), عمان كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, الجامعة الأردنية.
3. الشمري، نواف (2018)،عملية تقييم الأداء وأثرها في رضا الموظفين: دراسة حالة بنك بوبيان في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
4. القواسمة، لينا (2014)، تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360درجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

دراسات السابقة في اللغة الأجنبية

1. Janssen, P. (2016), The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.
2. kim, T. (2014), Performance Appraisal: Determinants of Public
3. Othman, N., (2014), Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence from Brunei's Civil Service.
4. Salama, A. M., Al Shobaki, M., Abu Naser, S., AlFerjany, A. A. M., & Abu Amuna, Y. (2017). The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza.

روابط الكترونية

1. https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/451/1/dob_tinaamri.pdf
2. https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/2_64.docx
3. https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents b4a9.pdf
4. https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1048670