

محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب)

خالد مسعود الباروني • ومحمود محمد سعد •

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بعض محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين بجامعة المرقب، وعلى وجه التحديد هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المحددات (مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية، اختلاف الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية) في مستوى تقييم أداء العاملين، ولقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، باختيار عينة قصدية (عمدية) من القيادات الإدارية بجامعة المرقب، وبلغ حجم عينة الدراسة (45) مفردة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، وبلغت نسبة الأثر (76.4%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين، فقد بلغت نسبة الأثر (47.7%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، حيث بلغت نسبة الأثر (13.5%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين مجتمعة في مستوى تقييم أداء العاملين، وبلغت نسبة الأثر (76.4%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، حيث بلغت نسبة الأثر (35%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاختلاف بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في أرائهم حول متغيرات الدراسة.

الكلمات الدالة: القيادات الإدارية، تقييم أداء العاملين، مستوى الحوافز، الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية، تطوير أداء العاملين، جامعة المرقب.

1- مقدمة

المنظمات بصفة عامة وعلى الجامعات الليبية بصفة خاصة تقييم أداء العاملين لديهم تقيماً علمياً بعيداً عن أي اجتهادات شخصية؛ لكي ينالوا حقوقهم كاملة، فيزدادوا نشاطاً وفعالية، وكذلك يتحسن شعورهم بالرضا اتجاه ما تحصلوا عليه من مرتبات ومزايا مهما كان نوعها، فينعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم، ومن ثم على فاعلية المنظمة. وتعتبر عملية الاهتمام بمحددات تقييم الأداء من أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه القائمين على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وفي الغالب يعتمد المديرون قياس الإنتاجية معياراً أساسياً في تقييم الأداء، إلا أن طبيعة بعض الأعمال تجعل من قياس الإنتاجية أمراً صعباً ومعقداً؛ لهذا السبب تلجأ كثير من المنظمات -

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على وجود كادر وظيفي لديها بمستوى أعمالها المنوطة بها، وإن المنظمات التي لا تهتم بالعنصر البشري ستواجه صعوبات عديدة في كيفية إنجاز أعمالها، وإن سبب هذا الاهتمام راجع إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية فهي من الوظائف الأربع الأساسية بالمنظمة (التمويل، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية). وبناء على ما سبق فإن موضوع تقييم أداء العاملين وفق المعايير العلمية السليمة هو من العوامل الرئيسة في نجاح المنظمات في أداء أعمالها، باعتباره يهتم بالعنصر البشري وكيفية إنجازها للأعمال ومستواها، ومن هذا المنطلق أصبح على جميع

• قسم إدارة الاستراتيجية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، إيميل: kbaruni2002@yahoo.com

• قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، إيميل: mahmud5saad@gmail.com

4. ما أثر مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة؟
5. ما أثر مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة؟
6. هل هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم؟
7. هل هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم؟
8. هل هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم؟

3- فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم الأداء بالجامعة قيد الدراسة.

وتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

لاسيما عند قياس أداء الوظائف الإدارية السلوكية التي لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاج - إلى استخدام بعض المعايير في تقييم الأداء مثل سلوك العاملين ودافعيتهم للعمل. من هنا تأتي هذه الدراسة لفهم وتحليل محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين وتأثير هذه المحددات على مستوى تقييم أداء العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.

2- مشكلة الدراسة:

تعانى الكثير من المنظمات في السنوات الماضية من عدم تفهم المقيمين للنتائج السلبية التي ستعود على المنظمة؛ بسبب التهاون أو التعاطف عند كتابة التقارير التي تحدد مستوى أداء العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة لتقييمهم. وحيث أن المنظمات على اختلاف أنواعها تركز على العنصر البشري لضمان استمراريتها فإن عملية تقييم الأداء تعد أحد العوامل المهمة التي تحافظ وترفع من مستوى الأداء للعاملين.

من خلال الزيارة الميدانية والملاحظة المستمرة للإدارات داخل جامعة المرقب فيما يخص تقييم أداء العاملين بها، لوحظ أنه هناك حالة من الاستياء لدى شريحة واسعة من القيادات الإدارية حيال ما يتحصلون عليه من حوافز نظير اهتمامهم بتقييم أداء العاملين وتطوير أساليبه وتقنياته، حيث أنها لا تتناسب مع ما يبذلون من جهد، وكذلك قلة اهتمام الإدارة العليا ببرامج التقييم الفعال والمتطور لأداء العاملين، وغياب الموضوعية والعدالة في عملية تقييم أداء العاملين، وكذلك عدم وجود أرشيف إلكتروني للعاملين وتنقلاتهم وتقارير مستويات أدائهم، الأمر الذي أثر سلباً على مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين وتطوير أساليبه وتقنياته.

ومما سبق خلص الباحثان إلى صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة؟
2. ما مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة؟
3. ما أثر اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم الأداء بالجامعة قيد الدراسة؟

5- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحليل مستوى محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.
2. تحليل أثر اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم الأداء بالجامعة قيد الدراسة.
3. تحليل أثر مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.
4. تحليل أثر الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين.
5. تحليل أثر اختلافات الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.
6. تحليل أثر اختلافات الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

6- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهذا المنهج أكثر ملاءمة لطبيعة متغيرات الدراسة؛ إذ يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات حول متغيرات الدراسة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وتحليلها واستخلاص دلالتها. وتم مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة من كتب ورسائل علمية ودراسات وأبحاث ودوريات، وتحديد مصطلحات الدراسة تحديداً دقيقاً بحيث يمكن الوصول إلى فهم عام لمتغيرات الدراسة. تم تحليل البيانات الأولية للدراسة إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها: (الإحصائي الوصفي، والإحصاء التحليلي أو الاستدلالي)، لإثبات فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام صحائف الاستبيان.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت في الإدارة العامة لجامعة المرقب.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

4- أهمية الدراسة:

1. تعد هذه الدراسة مكتملة لما سبق من الدراسات حول ما يتعلق بمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين، وهى بذلك تعمل على توسيع قاعدة البحث والدراسة في هذا الجانب الذي شهد في الآونة الأخيرة نمواً واهتماماً متزايدين في الأدب الإداري الذي تناول الموارد البشرية في المنظمات بالدراسة والتحليل.
2. هذه الدراسة مساهمة علمية في إثراء المكتبة الليبية ببحوث مهمة وغير متداولة كثيراً في الدول النامية، وكذلك تسليط الضوء على موضوع لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام من قبل المسؤولين وصناع القرار، وفتح المجال أمام المتخصصين في مثل هذه الدراسات لاستخدام هذه الدراسة كمرجع لهم.
3. تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تهتم بعنصر الفرد داخل المنظمة، وكذلك الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات استناداً لمتطلبات الإدارة الحديثة.
4. هذه الدراسة ستثير انتباه المسؤولين وصناع القرار في المنظمات لأهمية انتهاج الأسلوب العلمي في تقييم أداء العاملين، فينتج عن ذلك ارتقاء في مستوى أداء الأعمال داخل المنظمة، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على مستوى تحقيق أهدافها، ومن ثم رفع مستوى الوعي المجتمعي بأهمية مثل هذه الدراسات وأخذ مخرجاتها بعين الاعتبار عند التخطيط لأي نشاط.

4. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وآراء عينة الدراسة حول محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين.

الحدود الزمنية: استغرقت هذه الدراسة أربعة أشهر لإنجازها في صورتها النهائية، وهي الفترة من شهر 3-6-2016م، وتضمنت هذه الفترة الدراسة الاستكشافية وصياغة مشكلة وفرضيات الدراسة وتحديد منهجيتها، وتصميم الاستبيان، وجمع البيانات وتحليلها، والخروج بنتائج وتوصيات الدراسة.

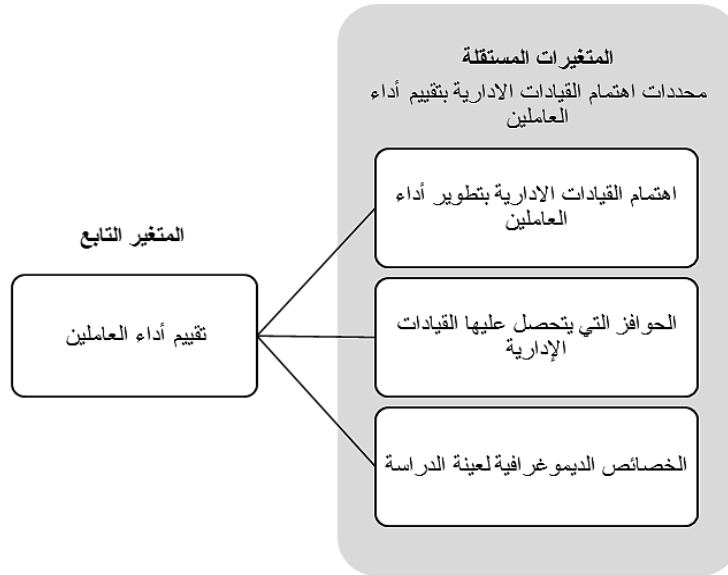
مجتمع وعينة الدراسة: تمثلت مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية بالإدارة العامة لجامعة المرقب، والبالغ عددهم (97) قائداً إدارياً، أما عينة الدراسة فبلغت (45) مفردة.

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل مستوى محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب، وكذلك تحليل العلاقة بين بعض محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين ومستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة، وتم تصميم الاستبيان لتغطي محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين المتمثلة في:

1. اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين.

2. مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية.

3. مستوى تقييم أداء العاملين.



شكل (1) نموذج الدراسة

3. **تقييم أداء العاملين:** هو نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة. (دهمان، 2010: 278).

9- **الدراسات السابقة:**

■ دراسة (ميلاد، 2005) بعنوان: كفاءة تقييم أداء العاملين وأثرها على الإنتاج والإنتاجية: دراسة ميدانية على شركة الزاوية لتكرير النفط، استهدفت الدراسة إمكانية التعرف على

8- **التعريفات الإجرائية المستخدمة في الدراسة:**

اعتمد الباحثان بهذه الدراسة التعريفات الإجرائية التالية:

1. **القيادات الإدارية:** هم متخذي القرارات الذين يقومون بالتأثير في مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (زيادة، 2004: 272).

2. **محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين:** هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تحدد مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين.

- دراسة (علي، 2007) بعنوان: المعايير الشخصية في تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية على مصرف الصحاري ومصرف الأمة، استهدفت الدراسة تحديد مدى كفاءة النظام الحالي المتبع لتقييم أداء العاملين في المصرفين قيد الدراسة، وقياس مدى تحقيق تقييم حقيقي لأداء العاملين وأثر ذلك على أدائهم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
 1. لا يتم الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء بالمصرفين قيد الدراسة بالرغم من وجود معدلات أداء مفررة في المصرفين، حيث يعتمد المقيم على الأداء البارز والمتمدني للعمل.
 2. اعتماد المعايير الشخصية في تقييم أداء العاملين بالمصرفين قيد الدراسة يؤدي إلى تدني أدائهم.
 - دراسة (المقصب، 2007) بعنوان: إدراك العاملين لفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته بالمتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على الشركات الخدمية العامة العاملة بمدينة بنغازي، استهدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إدراك العاملين لفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء، وبيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء، وتعزي للمتغيرات الشخصية بالشركات الخدمية العامة العاملة بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 1. عدم وجود فرصة للعاملين في لإبداء آراءهم بشأن تقارير أدائهم، وأن نظام تقييم الأداء يتم بشكل سري.
 2. التحيز والسرية في التقييم.
 3. عدم تطوير نظام تقييم أداء العاملين.
 4. عدم عقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء وإعداد التقارير.
 - دراسة (الغامدي، 2010) بعنوان: تعدد الأساليب لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات طريقتنا نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي، استهدفت هذه الدراسة استعراض الأساليب المختلفة المستخدمة في عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، وتوضيح خصائص كل منها، والمميزات التي تتميز بها عن الأساليب الأخرى، وإجراءات تطبيقها
- المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة الإنتاج في التعرف على الاستخدام الأمثل لتقنية المعدات الحديثة، والوصول إلى نتائج ملموسة تساعد على حل المشكلات للنهوض بهذا القطاع الإنتاجي، وكذلك التعرف على مستوى كفاءة برامج تقييم أداء العاملين والعوامل الرئيسية المؤثرة فيها. أيضاً هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التآثرية بين كفاءة تقييم أداء العاملين ومستوى الإنتاج والإنتاجية بالمنظمة قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:
1. قلة اهتمام الإدارة العليا بتطوير البرامج التدريبية على التقنية الحديثة في الإنتاج.
 2. وجود قصور في إدراك الإدارة العليا لأهمية خلق الكفاءات الفنية في الإنتاج بالشركة .
 3. انخفاض مستوى كفاءة تقييم أداء العاملين بالمنظمة قيد الدراسة.
 4. وجود علاقة تأثرية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تقييم أداء العاملين والإنتاجية بالمنظمة قيد الدراسة.
- دراسة (اصميدة، 2006) بعنوان: التحيز في تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي: لدراسة تطبيقية على شركة ليبيا للتأمين، استهدفت الدراسة تقييم الأداء الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي، وقياس مدى شعور العاملين بوجود تحيز في عملية التقييم، ودراسة مستوى التحيز في تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك تقديم مقترحات بشأن التحيز في تقييم الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 1. أثبتت الدراسة أن التحيز في تقييم أداء العاملين يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لديهم.
 2. للعلاقات الشخصية دور كبير في عملية تقييم الرؤساء لمرؤوسيه.
 3. الرؤساء يميلون لإعطاء الدرجات العليا للموظفين القدامى، وهذا ما يؤكد بأن هناك تحيزاً ضد الموظفين حديثي العهد في العمل.
 4. أثبتت الدراسة أن تقييم أداء المرؤوسين في الشركة قيد الدراسة يتأثر إلى حد ما بالعلاقات الشخصية غير الرسمية بين بعض المرؤوسين ورؤسائهم.

متخصصين وغير مدرّبين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلاً عن أن الكثير من العاملين لا يرغبون في سماع الانتقادات بشأن أدائهم، ورغم هذه السلبيات فإن تقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بسياسات وقواعد وتعليمات العمل، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها (السالم، صالح، 2006: 101).

مفهوم تقييم أداء العاملين:

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء، لابد من تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء، مثل مفهومي الكفاءة والفاعلية، إذ تشير الكفاءة إلى النسبة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى والعكس صحيح، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن تكاليف تحقيق هذه الأهداف (عباس، 2006: 138)، وفيما يلي بعض التعريفات لتقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (ماهر، 2006: 248).

تقييم أداء العاملين: هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية (حجازي، ب. ت: 271).

نظام تقييم أداء العاملين: هي تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لأجراء تقييم أداء العاملين والتصرف بنتائجه، وهي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه (البرنوطي، 2007: 382).

ويقصد بتقييم أداء العاملين: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2005: 373).

والمشاكل التي تعترضها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن تنوع أساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس يضمن التوصل إلى أحكام أكثر دقة وموضوعية.
 2. لا يمكن الاقتصار على أسلوب من أساليب تقويم الأداء، بل يفضل أن تتكامل أساليب تقويم الطلاب وتقويم الزملاء وتقويم رئيس القسم أو العميد والتقويم الذاتي مع بعضها البعض.
 3. إن التقويم الفعال لأداء أعضاء هيئة التدريس هو الذي يتميز بالاستمرار على مدار العام.
- **دراسة (محمد، 2011)** بعنوان: تقييم أداء العاملين وتأثيره على دافعتيهم: دراسة ميدانية على شركة الضمان للاستثمارات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب وطرق التقييم الفعال لتقييم أداء العاملين، اكتشاف نقاط القوة ومكامن الضعف في نظام تقييم أداء العاملين المطبق في الشركة قيد الدراسة، تحليل طبيعة العلاقة بين تقييم أداء العاملين ودافعتيهم بالشركة قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل (نظام تقييم أداء العاملين بما يشمله من توقيت ومعايير ومتخصصين) والمتغير التابع (دافعية العاملين نحو أدائهم الوظيفي) بالشركة قيد الدراسة.
2. أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل (مستوى فهم ووعي المسؤولين بأهمية تقييم أداء العاملين) والمتغير التابع (دافعية العاملين نحو أدائهم الوظيفي) بالشركة قيد الدراسة.

10- الإطار النظري للدراسة:

تقييم أداء العاملين:

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة والعمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ولكن رغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال؛ لأن عملية تقييم أداء العاملين تخضع في بعض الأحيان للحكم الشخصي، ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير

- انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
6. تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور في أدائهم، سواء بسبب عدم كفاءة الأنشطة التدريبية، أو بسبب ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
7. كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا ما تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم (القحطاني، 2008: 163-164).

أهمية تقييم أداء العاملين:

يحقق نظام تقييم أداء العاملين مزايا عديدة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المديرين أو على مستوى الأفراد، وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى المنظمة:

1. تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها.
2. توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عمليات التطوير والتغيير.
3. تحسين طرق التنبؤ بالأداء المستقبلي المتوقع.
4. توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية مثل الترقيّة والنقل والتحفيز وتخطيط القوى العاملة وغيرها، بما يكفل تحسين هذه الأنشطة (إدريس، 2005: 565-566).
5. خلق الثقة ودافع العاملين على التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
6. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية تقييم الأداء يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
7. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة (الهييتي، 2005: 201-200).
8. ومن خلال التقييم تستطيع الإدارة التعرف على ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومتفقاً مع رغبات وحاجات الأفراد ومساهمته في رفع دافعية العاملين (الموسوي، 2004: 164).

ويعرف تقييم أداء العاملين وفق البعد المعاصر بما يلي: نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أم فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية، وصولاً لقاعدته (عقيلي، 2005: 363).

تقييم أداء العاملين: هو تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (القحطاني، 2008: 126).

أهداف تقييم أداء العاملين:

يحقق نظام تقييم أداء العاملين الأهداف التالية:

1. تقييم أداء العاملين يساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة العاملين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة، وتسهيل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى العاملين عند الحاجة.
2. ترفع معنويات العاملين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند أقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء، حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
3. تقييم أداء العاملين يقدم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم، ورفع دافعيتهم نحو أدائهم الوظيفي (الموسوي، 2004، 185).
4. تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.
5. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم

أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى المديرين:

الأهمية التي يستقيدها المدير أو المشرف من تقييم أداء العاملين هي تنمية مهارتهم؛ وذلك لأن الحكم على أداء الفرد لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم إلا بداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا كله يدفع المديرين إلى تحسين علاقاتهم مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم (إدريس، 2005: 576). ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى المديرين في النقاط التالية:

1. يفصح تقييم الأداء عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم و توجيههم.
2. يساعد التقييم على تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
3. يكشف تقييم الأداء عن الصراعات بين المشرفين والأفراد وضغوط العمل الداخلية.
4. يشجع تقييم الأداء المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى رفع دافعيتهم نحو أدائهم الوظيفي (الهيبي، 2005: 201).

أهمية تقييم الأداء على مستوى الأفراد:

يؤدي تقييم الأداء إلى شعور العاملين بالعدالة، وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا، ويجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً، ومكافئتهم مالياً. ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين على مستوى العاملين في النقاط التالية: (1) يوضح نتائج تقييم الأداء الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء العامل، (2) يعمل التقييم العادل و الموضوعي للأداء على رفع دافعية العاملين اتجاه أعمالهم، (3) يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى العاملين، بما يساعد على إعادة توجيههم إلى المجال الوظيفي المناسب (ديسلر، 2003: 64).

أساليب تقييم الأداء:

لقد تم تطوير العديد من أدوات وأساليب قياس الأداء في المنظمات، وبصفة عامة يمكن تصنيفها إلى طريقتين:

1. طرق التقييم المباشرة، تستخدم هذه الطريقة إذا كانت الأعمال التي يؤديها الأفراد قابلة لتحديد نتائجها في شكل وحدات كمية ملموسة يمكن قياسها بصورة موضوعية.
2. طرق التقييم الغير مباشرة، تقسم طرق التقييم الغير مباشرة إلى مجموعتين رئيسيتين من الطرق. تدعى الأولى بطريقة تقييم الأداء التقليدية، والتي ينطوي تحتها أربع طرق هي: طريقة الصفات والخصائص، طريقة الترتيب العامة، وطريقة المقارنات الثنائية، وطريقة التوزيع الإجباري. أما الثانية من أساليب التقييم الغير مباشرة، فهي مجموعة من الطرق الحديثة، والتي ينطوي تحتها ثلاث طرق أساسية هي: طريقة الاختيار الإجباري، طريقة القوائم السلوكية، وطريقة الوقائع الحرجة (بوسنية، 2003: 382-383).

11- عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:

أساليب التحليل الوصفي للبيانات:

لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث استخدم الباحثان بعض الأساليب والاختبارات الإحصائية للتحقق من فرضيات الدراسة، والاختبارات الإحصائية هي:

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوباً إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- المتوسط الحسابي: لتحديد درجة تمرکز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الثلاثي.

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

2. صدق الاتساق البنائي لمحاو الدراسة:

بينت النتائج في الجدول (1) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت من أجل قياسه.

جدول (1) معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين	8	0.637	**0.000
2	الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية	8	0.864	**0.000
3	تقييم أداء العاملين	10	0.895	**0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

الثبات:

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وأن

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ للثبات

المحاور	معامل ألفا
(1) اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين	0.903
(2) الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية	0.767
(3) تقييم أداء العاملين	0.85
إجمالي الاستبيان	0.952

قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة (Uma, 2003)، وتم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام صحائف الاستبيان البالغ عددها (45) استبياناً، ثم استخدمت معادلة (ألفا) حيث تراوحت قيم معامل ثبات المقياس ما بين (0.767) إلى (0.903)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.952)، وبالتالي يمكن القول أنها المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
النسبة %	العدد	النسبة %	عدد الحالات	النسبة %	عدد الحالات	النسبة %	عدد الحالات
100	45	20	9	80	36		
المجموع		50 فما فوق		40 إلى أقل من 50		30 إلى أقل من 40	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
100	45	8.9	4	31.1	14	44.4	20
المجموع		ماجستير فأكثر		ليسانس أو بكالوريوس		دبلوم عالٍ	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
100	45	11.1	5	51.1	23	17.8	8
المجموع		تخصصات أخرى		علوم إنسانية		علوم تطبيقية	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
100	45	37.8	17	24.4	11	37.8	17
المجموع		20 إلى أقل من 30 سنة		10 إلى أقل من 20		5 إلى أقل من 10	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
100	45	4.4	2	51.1	23	4.4	2

وما نسبته (37.8%) كانت لهم تخصصات غير المذكورة سابقاً، أما بخصوص الخبرة فقد بينت النتائج أن (14) مبحوثاً وما نسبته (31.1%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، ومبحوثان اثنان وما نسبته (4.4%) كانت خبرتهما 5 إلى أقل من 10 سنوات، و(23) مبحوثاً وما نسبته (51.1%) كانت خبرتهم 10 إلى أقل من 15 سنة، ومبحوثان اثنان وما نسبته (4.4%) كانت خبرتهما 20 إلى أقل من 30 سنة، و(4) مبحوثين وما نسبته (8.9%) كانت خبرتهم 30 سنة فأكثر، وبذلك فإن البيانات الشخصية تعتبر مؤشرات إيجابية تسهم في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة لما فيها من تنوع في المؤهلات العلمية والتخصصات وسنوات الخبرة.

الوصف الإحصائي لمحاوَر الدراسة وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ 0.67 وحدة، وهذا الطول ناتج عن قسمة 2 على 3 وفقاً للآتي:

- (1 - 1.66) يكون اتجاه الإجابة غير موافق،
 (1.67 - 2.33) يكون اتجاه الإجابة موافق إلى حد ما،
 (2.34 - 3) يكون اتجاه الإجابة موافق.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة وبنسبة (80%) كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث (20%)، أما بالنسبة للعمر، فقد أظهرت النتائج أن (7) مبحوثين وما نسبته (15.6%) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، و(20) مبحوثاً وما نسبته (44.4%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة، و(14) مبحوثاً وما نسبته (31.1%) تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، و(4) مبحوثين وما نسبته (8.9%) كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر، وأظهرت النتائج أن (9) مبحوثين وما نسبته (20%) يحملوا مؤهل الثانوية أو ما يعادلها، و(8) مبحوثين وما نسبته (17.8%) يحملوا مؤهل الدبلوم العالي، و(23) مبحوثاً وما نسبته (51.1%) يحملوا الليسانس أو البكالوريوس، و(5) مبحوثين وما نسبته (11.1%) كانت مؤهلاتهم فوق جامعية، كما أظهرت النتائج أن (17) مبحوثاً وما نسبته (37.8%) متخصصين في العلوم التطبيقية، و(11) مبحوثاً وما نسبته (24.4%) متخصصين في العلوم الإنسانية، و(17) مبحوثاً

قيمة متوسط القياس (2)، ويكون المحور متوسطاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من (0.05).

أولاً: محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين:

1. مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين:

بينت النتائج في الجدول رقم (4) اتفاق أفراد العينة المحدود على (6) فقرات من فقرات محور اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين وعدم اتفاقهم على فقرتين من فقرات هذا المحور.

ولتحديد مستوى المحاور الرئيسية لأداة الدراسة المتمثلة بـ (اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية، و تقييم أداء العاملين)، تم استخدام اختبار (One Sample Test)، فيكون المستوى مرتفع (أفراد العينة متفقين على فقرات المحور) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أكبر من قيمة متوسط القياس (2)، ويكون مستوى المحور منخفض (أفراد العينة غير متفقين على فقرات المحور) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أقل من

جدول (4) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحوار اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين

الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
(1) رئيسك المباشر حريص على تطوير مهاراتك في العمل	ك %	8 17.8	22 48.9	15 33.3	2.16	موافق إلى حد ما	0.706
(2) رئيسك المباشر حريص على تنمية معارفك المرتبطة بعملك	ك %	11 24.4	20 44.4	14 31.1	2.07	موافق إلى حد ما	0.751
(3) رئيسك المباشر يناقشك بخصوص تقارير أدائك	ك %	20 44.4	16 35.6	9 20.0	1.76	موافق إلى حد ما	0.773
(4) رؤسائك حريصون على الدفع بك في دورات تدريبية في مجال عملك	ك %	31 68.9	9 20.0	5 11.1	1.42	غير موافق	0.69
(5) رئيسك المباشر يناقش معايير أدائك في العمل	ك %	15 33.3	24 53.3	6 13.3	1.8	موافق إلى حد ما	0.661
(6) رئيسك المباشر حريص على مناقشة مشاكل العمل معك	ك %	9 20.0	18 40.0	18 40.0	2.2	موافق إلى حد ما	0.757
(7) رئيسك المباشر حريص على إدخال تقنيات العمل الحديثة في العمل	ك %	23 51.1	7 15.6	15 33.3	1.82	موافق إلى حد ما	0.912
(8) رئيسك المباشر حريص على الدفع بك في دورات حول التقنيات الحديثة في العمل	ك %	27 60.0	10 22.2	8 17.8	1.58	غير موافق	0.783

فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.092) وهي أكبر من 0.05، وتشير إلى عدم معنوية الفروق، أي أن مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة.

ولتحديد مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين فإن النتائج في الجدول رقم (5) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (1.85)، وهو أقل من متوسط القياس (2) وأن الفروق تساوي (-0.15)، ولتحديد معنوية هذه الفروق

جدول (5) نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة ومتوسط القياس	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الاهتمام
مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين	1.85	- 0.15	0.584	- 1.722	0.092	غير معنوية	متوسط

2. مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية:

القيادات الإدارية يساوي (1.83) وهو أقل من متوسط القياس (2) وأن الفروق تساوي (-0.17)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.015) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية كان منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة.

بينت النتائج في الجدول رقم (6) اتفاق أفراد العينة المحدود على (6) فقرات من فقرات محور الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية، وعدم اتفاقهم على فقرتين من فقرات هذا المحور. ولتحديد مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية، فإن النتائج في الجدول رقم (7) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور الحوافز التي يتحصل عليها

جدول (6) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية

الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
(1) رؤساؤك حريصون على تحسين أدائك لأن هذا يتيح لهم الترقية الوظيفية	ك %	20 44.4	19 42.2	6 13.3	1.69	موافق إلى حد ما	0.701
(2) رؤساؤك يتلقون ترقية تشجيعية مقابل تطوير أدائكم	ك %	25 55.6	14 31.1	6 13.3	1.58	غير موافق	0.723
(3) رؤساؤك يشعرون بالفخر لتحسن مستوى أدائكم	ك %	10 22.2	24 53.3	11 24.4	2.02	موافق إلى حد ما	0.69
(4) رؤساؤك يشعرون بالرضا عن مستوى الحوافز التي يتحصلون عليها	ك %	19 42.2	17 37.8	9 20.0	1.78	موافق إلى حد ما	0.765
(5) رؤساؤك يشعرون بالارتياح لعلاقتهم الطبية بكم	ك %	10 22.2	14 31.1	21 46.7	2.24	موافق إلى حد ما	0.802
(6) العلاقة الطبية لرؤساؤك بكم يدعم موقفهم أمام الإدارة العليا للجامعة	ك %	10 22.2	23 51.1	12 26.7	2.04	موافق إلى حد ما	0.706
(7) رؤساؤك يتحصلون على رسائل شكر وتقدير نظير أدائكم المتميز	ك %	24 53.3	14 31.1	7 15.6	1.62	غير موافق	0.747
(8) رؤساؤك يتحصلون على مكافأة تشجيعية نظير أدائكم المتميز	ك %	21 46.7	18 40.0	6 13.3	1.67	موافق إلى حد ما	0.707

جدول رقم (7) نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة ومتوسط القياس	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الاهتمام
مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية	1.83	-0.17	0.451	-2.521	0.015	معنوية	منخفض

3. مستوى تقييم أداء العاملين:

بينت النتائج في الجدول رقم (8) اتفاق أفراد العينة المحدود على (4) فقرات من فقرات محور مستوى تقييم أداء العاملين، وعدم اتفاقهم على (6) فقرات من فقرات هذا المحور. ولتحديد مستوى تقييم أداء العاملين، فإن النتائج في الجدول رقم (9) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي محور تقييم أداء

العاملين يساوي (1.598) وهو أقل من متوسط القياس (2) وأن الفروق تساوي (-0.402)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى تقييم أداء العاملين كان منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور تقييم أداء العاملين

الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
(1) هناك تقارير دورية منشورة حول أداء الموارد البشرية بالجامعة	ك %	31 68.9	11 24.4	3 6.7	1.38	غير موافق	0.614
(2) هناك تقارير إلكترونية منشورة حول أداء الموارد البشرية بالجامعة	ك %	31 68.9	14 31.1	0 0	1.31	غير موافق	0.468
(3) هناك معايير أداء واضحة ومكتوبة حول الوظائف المختلفة بالجامعة	ك %	21 46.7	20 44.4	4 8.9	1.62	غير موافق	0.65
(4) يتم مناقشة معايير الأداء بشكل دوري	ك %	26 57.8	14 31.1	5 11.1	1.53	غير موافق	0.694
(5) يتم مناقشة أوجه القصور في الأداء معكم	ك %	24 53.3	15 33.3	6 13.3	1.6	غير موافق	0.72
(6) معايير تقييم الأداء واقعية ويمكن تحقيقها	ك %	21 46.7	15 33.3	9 20.0	1.73	موافق إلى حد ما	0.78
(7) معايير تقييم الأداء تتيح المجال للإبداع في العمل	ك %	19 42.2	13 28.9	13 28.9	1.87	موافق إلى حد ما	0.842
(8) الوقت المتاح للإنجاز العمل يتوافق مع معايير الأداء الموضوعية مسبقاً	ك %	22 48.9	14 31.1	9 20.0	1.71	موافق إلى حد ما	0.787
(9) يؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المادية والتقنية المتاحة عند تقييم مستويات الأداء	ك %	23 51.1	14 31.1	8 17.8	1.67	موافق إلى حد ما	0.769
(10) نتائج تقييم الأداء يتم مناقشتها وتضمينها في خطط العمل والإنجاز المستقبلي	ك %	23 51.1	19 42.2	3 6.7	1.56	غير موافق	0.624

جدول رقم (9) نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى تقييم أداء العاملين

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة ومتوسط القياس	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الاهتمام
مستوى تقييم أداء العاملين	1.598	-0.402	0.459	-5.885	0.000	معنوية	منخفض

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم الأداء بالجامعة قيد الدراسة.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين ومستوى تقييم الأداء، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد الأثر سيتم استخدام تحليل الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وسيتم تأكيد نسبة الأثر عن طريق البرنامج الإحصائي المرئي (Bath analysis version 22).

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

بينت النتائج في الجدول رقم (10) وجود علاقة معنوية بين مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين ومستوى

تقييم أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.368) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.013)، وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة.

جدول (10) الارتباط بين مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين ومستوى تقييم أداء العاملين

البيان	مستوى تقييم أداء العاملين
مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين	0.368
قيمة الدلالة الإحصائية	0.130
عدد المشاهدات	45

ولتحديد أثر اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين على تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (11) حيث أن قيمة F تساوي (6.727)، وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.013) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، وكانت قيمة معامل التحديد (0.135) وهي تشير إلى أن ما نسبته (13.5%) من التغيرات في تقييم أداء العاملين سببه اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين إذا ما لم يؤثر مؤثر آخر.

جدول (11) نتائج تحليل التباين لنموذج انحدار تطوير الأداء على تقييم أداء العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R ²)
1	1.251	1.251			
43	7.999	0.186	6.727	0.013	0.135
44	9.25				

قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة.

ولتحديد أثر الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (13) حيث أن قيمة F تساوي (39.259) وهي قيمة مرتفعة جداً، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين، وكانت قيمة معامل التحديد (0.477) وهي تشير إلى أن ما نسبته (47.7%) من التغيرات في تقييم أداء العاملين سببه الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية إذا ما لم يؤثر مؤثر آخر.

جدول (13) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية على تقييم أداء العاملين

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R ²)
1	4.415	4.415			
43	4.835	0.112	39.259	0.000	0.477
44	9.25				

التابع بالدراسة، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة.

ولتحديد أثر محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، تم استخدام تحليل التباين للانحدار فبينت النتائج في الجدول (15) أن قيمة F تساوي (44.354) وهي قيمة مرتفعة جداً، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، وكانت قيمة معامل التحديد (0.764) وهي تشير إلى أن ما نسبته (76.4%) من التغيرات في تقييم أداء العاملين سببه محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين إذا ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

جدول (12) الارتباط بين الحوافز ومستوى تقييم أداء العاملين

البيان	معامل الارتباط	مستوى تقييم أداء العاملين
الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية	0.691	
	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	عدد المشاهدات	45

تشير النتائج في الجدول رقم (12) إلى وجود علاقة معنوية بين مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية ومستوى تقييم أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.691)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، وكانت

ولإثبات الفرضية الرئيسية للدراسة: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم الأداء بالجامعة قيد الدراسة.

جدول (14) الارتباط بين محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين وتقييم أداء العاملين

البيان	معامل الارتباط	مستوى تقييم أداء العاملين
محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين	0.874	
	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	عدد المشاهدات	45

تشير النتائج في الجدول رقم (14) بوجود علاقة معنوية بين محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين ومستوى تقييم أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.874) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير

جدول (15) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار محددات اهتمام القيادات الإدارية

بتقييم أداء العاملين على تقييم أداء العاملين					
درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	7.071	2.357			
43	2.179	0.053	44.354	0.000	0.764
44	9.25				

قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة.

ولتحديد أثر الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فبينت النتائج في الجدول (17) حيث أن قيمة F تساوي (23.155) وهي قيمة مرتفعة جداً، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، وكانت قيمة معامل التحديد (0.35) وهي تشير إلى أن ما نسبته (35%) من التغيرات في اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين سببه الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية إذا ما لم يؤثر مؤثر آخر.

جدول (17) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج انحدار الحوافز التي يتحصل عليها القيادات

الإدارية على اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين					
درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)
1	5.257	5.257			
43	9.762	0.227	23.155	0.000	0.35
44	15.019				

بينت النتائج في الجدول رقم (18) أن متوسط استجابة الذكور حول الأهمية النسبية مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة كان (1.71) ومتوسط استجابة الإناث كان (1.7)، وكان الفرق بين متوسط استجابة الذكور والإناث يساوي (0.01)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.919) وهي أكبر من 0.05، وأن هذا الفرق ليس فرق معنوي أي عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للاستجابة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لمستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة.

جدول (16) الارتباط بين الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية واهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين

البيان		مستوى تقييم أداء العاملين
معامل الارتباط	0.592	
قيمة الدلالة الإحصائية	0.000	
عدد المشاهدات	45	

بينت النتائج في الجدول رقم (16) وجود علاقة معنوية بين الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية واهتمامهم بتطوير أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.592) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، وكانت

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

1. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.

جدول رقم (18) يبين الفروق في الاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بسبب الجنس

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفرق
نكر	36	1.71	0.41	0.01	0.919	غير معنوي
أنثى	9	1.7	0.382			

بينت النتائج في الجدول رقم (19) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة تراوحت ما بين (1.52) و(1.82).

ولتحديد جوهرية الفروق بين المؤهلات العلمية فإن النتائج في الجدول رقم (20) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.195) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للمؤهلات العلمية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

2. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزي لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول (19) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
ثانوية أو ما يعادلها	9	1.52	0.217
دبلوم عال	8	1.74	0.331
بكالوريوس	23	1.82	0.435
فوق جامعي	5	1.52	0.499

جدول (20) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة حسب المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة	بين المجموعات	0.756	3	0.252	1.64	0.195
	داخل المجموعات	6.3	41	0.154		
	المجموع الكلي	7.056	44			

تشير النتائج في الجدول رقم (21) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة تراوحت ما بين (1.67) و(1.77).

ولتحديد جوهرية الفروق بين التخصصات فإن النتائج في الجدول رقم (22) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.735) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للتخصصات، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين تعزي لمتغير التخصص.

3. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزي لاختلاف التخصص.

جدول (21) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة حسب التخصص

التخصص	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
علوم تطبيقية	17	1.77	0.428
علوم انسانية	11	1.67	0.461
تخصصات أخرى	17	1.67	0.344

جدول (22) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة حسب التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدالة الإحصائية
مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين	بين المجموعات	0.103	2	0.051	0.311	0.735
	داخل المجموعات	6.954	42	0.166		
	المجموع الكلي	7.056	44			

بينت النتائج في الجدول رقم (23) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة تراوحت ما بين (1.18) و (1.78).

ولتحديد جوهرية الفروق بين فئات الخبرة فإن النتائج في الجدول رقم (24) بينت إن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.185) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لفئات الخبرة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى إهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف الخبرة.

جدول (23) الوصف الاحصائي للاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة حسب الخبرة

الخبرة	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	14	1.78	0.464
5 إلى أقل من 10 سنوات	2	1.18	0.216
10 إلى أقل من 20 سنة	23	1.77	0.378

جدول (24) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة حسب الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدالة الإحصائية
مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين	بين المجموعات	0.99	4	0.247	1.631	0.185
	داخل المجموعات	6.067	40	0.152		
	المجموع الكلي	7.056	44			

بينت النتائج في الجدول رقم (25) أن متوسط استجابة الذكور حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة كان (1.61) ومتوسط استجابة الإناث كان (1.57)، وكان الفرق بين متوسط استجابة الذكور والإناث يساوي (0.04)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.823) وهي أكبر من 0.05، وأن هذا الفرق هو غير فرق معنوي أي عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لاستجابة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

1. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الجنس.

جدول رقم (25) يبين الفروق في الاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب الجنس

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفرق
ذكر	36	1.61	0.471	0.04	0.823	غير معنوي
أنثى	9	1.57	0.427			

تشير النتائج في الجدول رقم (26) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة تراوحت ما بين (1.33) و (1.78).

ولتحديد جوهرية الفروق بين المؤهلات التعليمية فإن النتائج في الجدول رقم (27) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.043) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للمؤهلات التعليمية، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى تقييم أداء العاملين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

2. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزي لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول (26) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
ثانوية أو ما يعادلها	9	1.33	0.32
دبلوم عالٍ	8	1.5	0.338
بكالوريوس	23	1.78	0.486

جدول (27) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة	بين المجموعات	1.651	3	0.55	2.969	0.043
	داخل المجموعات	7.599	41	0.185		
	المجموع الكلي	9.25	44			

الذين يحملون مؤهل الثانوية أو ما يعادلها مع الباحثين الذين يحملون مؤهل الليسانس ولصالح حملة مؤهل الليسانس أو البكالوريوس.

ولتحديد المستويات العلمية المختلفة حول مستوى تقييم أداء العاملين، تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة LOW Significant Differences (LSD)، حيث بينت النتائج في الجدول رقم (28) وجود فروق معنوية بين آراء الباحثين

جدول رقم (28) يبين المقارنات المتعددة (LSD) لاختبار الفروق في الاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب المؤهل العلمي

المؤهل (أ)	المؤهل (ب)	الفرق	قيمة الدلالة الإحصائية
	دبلوم عالٍ	0.1667 -	0.43
ثانوية أو ما يعادلها	ليسانس أو بكالوريوس	0.4449 *	0.012 *
	فوق جامعي	0.0667 -	0.783
	ثانوية أو ما يعادلها	0.1667	0.43
دبلوم عالٍ	ليسانس أو بكالوريوس	0.2783 -	0.123
	فوق جامعي	0.1	0.686

المؤهل (أ)	المؤهل (ب)	الفرق	قيمة الدلالة الإحصائية
	ثانوية أو ما يعادلها	*0.4449	*0.012
ليسانس أو بكالوريوس	دبلوم عالٍ	0.2783	0.123
	فوق جامعي	0.3783	0.082
	ثانوية أو ما يعادلها	0.0667	0.783
فوق جامعي	دبلوم عالي	0.1-	0.686
	ليسانس أو بكالوريوس	0.3783-	0.082

تشير نتائج الجدول رقم (29) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب التخصص تراوحت ما بين (1.48) و (1.76).

ولتحديد جوهرية الفروق بين التخصصات فإن النتائج في الجدول رقم (30) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.203) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للتخصصات، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى تقييم أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص.

جدول (30) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة	بين المجموعات	0.677	2	0.339	1.659	0.203
	داخل المجموعات	8.573	42	0.204		
	المجموع الكلي	9.25	44			

تشير النتائج في الجدول رقم (13) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب سنوات الخبرة تراوحت ما بين (1.1) و (1.68).

ولتحديد جوهرية الفروق بين فئات الخبرة فإن النتائج في الجدول رقم (32) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.367) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لفئات الخبرة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى تقييم أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف التخصص.

جدول (29) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب التخصص

التخصص	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
علوم تطبيقية	17	1.76	0.512
علوم إنسانية	11	1.54	0.465
تخصصات أخرى	17	1.48	0.371

4. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

جدول (31) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	14	1.68	0.554
5 إلى أقل من 10 سنوات	2	1.1	0.141
10 إلى أقل من 20 سنة	23	1.65	0.428

جدول (32) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة حسب سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة	بين المجموعات	0.921	4	0.23	1.106	0.367
	داخل المجموعات	8.328	40	0.208		
	المجموع الكلي	9.25	44			

بينت النتائج في الجدول رقم (33) أن متوسط استجابة الذكور حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة كان (1.8299) ومتوسط استجابة الإناث كان (1.1.833)، وكان الفرق بين متوسط استجابة الذكور والإناث يساوي (0.0034)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.984) وهي أكبر من 0.05، وأن هذا الفرق هو غير معنوي، أي عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للاستجابة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

1. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بجامعة المرقب تعزى لاختلاف الجنس.

جدول رقم (33) يبين الفروق في الاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب الجنس

الجنس	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسطات	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفرق
ذكر	36	1.8299	0.464	0.0034	0.984	غير معنوي
أنثى	9	1.8333	0.419			

بينت النتائج في الجدول رقم (34) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة تراوحت ما بين (1.63) و (1.9).

ولتحديد جوهرية الفروق بين المؤهلات التعليمية فإن النتائج في الجدول رقم (35) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.577) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للمؤهلات التعليمية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول (34) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
ثانوية أو ما يعادلها	9	1.74	0.253
دبلوم عالٍ	8	1.86	0.386
بكالوريوس	23	1.9	0.471

جدول (35) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة	بين المجموعات	0.416	3	0.139	0.667	0.577
	داخل المجموعات	8.526	41	0.208		
	المجموع الكلي	8.942	44			

1. هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف التخصص.

تشير النتائج في الجدول رقم (36) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة تراوحت ما بين (1.77) و (1.9).

ولتحديد جوهرية الفروق بين التخصصات فإن النتائج في الجدول رقم (36) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.742) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للتخصصات، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية تعزى لمتغير التخصص.

جدول (36) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب التخصص

التخصص	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
علوم تطبيقية	17	1.9	0.398
علوم إنسانية	11	1.77	0.609
تخصصات أخرى	17	1.8	0.4

جدول (36) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة	بين المجموعات	0.126	2	0.063	0.301	0.742
	داخل المجموعات	8.816	42	0.21		
	المجموع الكلي	8.942	44			

هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة قيد الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

تشير النتائج في الجدول رقم (38) أن متوسطات الاستجابة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية وفقاً لعامل سنوات الخبرة بالجامعة تراوحت ما بين (1.38) و (1.9).

ولتحديد جوهرية الفروق بين فئات الخبرة فإن النتائج في الجدول رقم (39) بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.497) وهي أكبر من (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لفئات الخبرة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (38) الوصف الإحصائي للاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	عدد الحالات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	14	1.86	0.441
5 إلى أقل من 10 سنوات	2	1.38	0.53
10 إلى أقل من 20 سنة	23	1.9	0.482

جدول (39) نتائج اختبار (التباين الأحادي) لبيان اختلاف الاستجابات حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة حسب سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدالة الإحصائية
مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة	بين المجموعات	0.708	4	0.177	0.859	0.497
	داخل المجموعات	8.235	40	0.206		
	المجموع الكلي	8.942	44			

12- نتائج الدراسة:

بناء على التحليلات السابقة فإنه تم استخلاص النتائج التالية:

1. وجود علاقة معنوية بين اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين وتقييم أدائهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.368)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.013).

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، حيث بلغت نسبة الأثر (13.5%).

3. وجود علاقة معنوية بين مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية ومستوى تقييم أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.691)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى تقييم أداء العاملين، فقد بلغت نسبة الأثر (47.7%).

5. وجود علاقة معنوية بين محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين ومستوى تقييم أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.874)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً.

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين في مستوى تقييم أداء العاملين، وبلغت نسبة الأثر (76.4%).

7. وجود علاقة معنوية بين الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية واهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.592) وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً.

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية في مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين، حيث بلغت نسبة الأثر (35%).

9. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للاستجابة حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

11. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للتخصصات، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين تعزى لمتغير التخصص.

12. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لفئات الخبرة، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

13. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للاستجابة حول مستوى تقييم أداء العاملين بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

14. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة للمؤهلات العلمية، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى تقييم أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين وجود فروق معنوية بين آراء الباحثين الذين يحملون مؤهل الثانوية أو ما يعادلها مع الباحثين الذين يحملون مؤهل الليسانس ولصالح حملة مؤهل الليسانس أو البكالوريوس.

13- توصيات الدراسة:

1. ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية حول التقنيات الحديثة في تقييم الأداء لما لها من دور هام في رفع كفاءة المرؤوسين والمساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة.
2. إنشاء ارشيف الكتروني للقرارات المتعلقة بحركة وتنقلات العاملين بالجامعة.
3. ضرورة تطبيق برامج متطورة لمعالجة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية.
4. ضرورة ربط مكتب تنمية الموارد البشرية الكترونياً بكافة الوحدات الإدارية بالجامعة.
5. الاعتماد على متخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية في صيانة الشبكات والنظم المتعلقة بالموارد البشرية لضمان عمل الشبكات بصورة مستمرة وبدون انقطاع .
6. الأخذ بعين الاعتبار تفعيل نظام الحوافز وترقية الرؤساء الذين ساهموا في تطوير أداء المرؤوسين.
7. ضرورة اعتماد معايير أداء واضحة ومكتوبة حول الوظائف المختلفة بالجامعة.
8. مناقشة معايير الأداء بشكل دوري ومناقشة أوجه القصور في الأداء مع المرؤوسين.
9. ضرورة مناقشة نتائج تقييم الأداء وتضمينها في خطط العمل والإنجاز المستقبلي.
- 10 اعتماد تقارير دورية منشورة ومحفوظة إلكترونياً حول أداء الموارد البشرية بالجامعة.

قائمة المراجع

1. ابن عنتر، عبدالرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم الأسس الأبعاد الاستراتيجية، ب. ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، ب. ط، الإسكندرية الدار الجامعية.

15. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى تقييم أداء العاملين تعزي لمتغير التخصص.
16. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى تقييم أداء العاملين تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
17. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للاستجابة حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية بالجامعة تعزي لمتغير الجنس.
18. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
19. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية تعزي لمتغير التخصص.
20. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
21. تبين أن مستوى اهتمام القيادات الإدارية بتطوير أداء العاملين كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (1.85) وفق مقياس ليكرت الثلاثي.
22. تبين أن مستوى الحوافز التي يتحصل عليها القيادات الإدارية كان منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (1.83) وفق مقياس ليكرت الثلاثي.
23. تبين أن مستوى محددات اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين كان منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (1.71) وفق مقياس ليكرت الثلاثي.
24. تبين أن مستوى تقييم أداء العاملين كان منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة (1.598) وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

3. اصميدة، مصباح عبد الرحمن (2006)، التحيز في تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا.
4. بوسنينة، الصديق منصور، الفارسي (2003)، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، ط1، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا.
5. البرنوطي، سعاد نائف (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار وائل للنشر.
6. الحميدي، نجم عبدالله وآخرون (2009)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، الأردن، دار وائل للنشر.
7. السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط2، ب. م، دار الكتاب.
8. العاصي، أحمد شريف (2004)، نظم المعلومات الإدارية، مصر، جامعة الزقازيق.
9. الغامدي، علي بن محمد زهيد (2010)، تعدد الأساليب لتقويم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات طريقتنا نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي المنعقدة بمدينة طنجة المغربية، طنجة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. القحطاني، محمد (2008)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، الرياض مكتبة العبيكان.
11. المقصبي، أسماء مصطفى حسن (2007)، إدراك العاملين لفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته بالمتغيرات الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا، جامعة طرابلس. 24.
12. الموسوي، سنان (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر.
13. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
14. حجازي، محمد حافظ (ب. ت)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الوفاء للنشر.
15. دهمان، عبدالمنعم (2010)، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ط1، سورية، شعاع للنشر.
16. ديسلر، جاري، ترجمة سيد، أحمد محمد، عبد المحسن، جودة، 2003، إدارة الموارد البشرية، ط1، الرياض، دار المريخ.
17. زيادة، فهمي فريد (2004)، إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، ط3، عمان، الأردن، مطبعة الشعب.
18. عباس، سهيلة محمد (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
19. عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة.
20. عدون، ناصر دادي (2000)، المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية الحامة.
21. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية، ب. ط، عمان، دار وائل للنشر.
22. علي، الصديق البشير (2007)، المعايير الشخصية في تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا أكاديمية الدراسات العليا.
23. ماهر، أحمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، ب. ط، الإسكندرية، الدار الجامعية.
24. محمد، نجمة موسى (2011)، تقييم أداء العاملين وتأثيره على دافعتهم: دراسة ميدانية على شركة الضمان للاستثمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا.
25. ميلاد، إلهام إبراهيم (2005)، كفاءة تقييم أداء العاملين وأثرها على الإنتاج والإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا.