



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة دمشق  
المعهد العالي للتنمية الإدارية

"استخدام تقنية تحليل ( الأهمية - الأداء) في قياس فعالية نظام تقييم الأداء الفردي

في المؤسسات العامة

دراسة حالة: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق"

**Using (Importance-Performance)Analysis To Evaluate The Effectiveness Of  
The Individual Performance Appraisal System In General Institutions  
A case Study Of The General Institution For Social Insurance -Damascus  
Branch**

دراسة أعدت لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد الطالبة :

رنا عبد الكريم أبو كحلة

إشراف:

أ.د. أسامة الفراج

العام الدراسي: 2021/2020

## شكر وتقدير

لا يسعني في نهاية هذا المشروع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الدكتور الفاضل الأستاذ الدكتور أسامة الفراج لقبوله الإشراف على هذا البحث وعلى كل الجهد والوقت و المعلومات والتوجيهات و النواصح القيمة التي قدمها في سبيل إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والموودة للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة بحثي هذا، وأخص بالشكر العميق الدكتور أحمد صهيوني رئيس قسم الإدارة العامة لدعمه وتعاونيه ومساعدته.

والشكر العميق و الامتنان الكبير لكل أفراد أسرة المعهد العالي للتنمية الإدارية السيد العميد و السادة الدكاترة أعضاء الهيئة التدريسية و العلمية، والكادر الإداري و الفني على جهودهم المبذولة على مدار العامين الماضيين وختام الشكر لكوادر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الإدارة المركزية وفرع دمشق على تعاونهم .

## الإهداء

إلى من حلا باسمه النداء و تسامى به العطاء إلى الوجه الكريم ..

### أمي العزيز

إلى نبض قلبي، قلوبتي وحيي وندائي إن وجعت ...

### أمي الحبيبة

إلى سدي وقوتي الأعزاء الذين شجعوني ووقفوا بجانبني في كل خطواتي ..

### الأبناء أخواتي وأخوتي

إلى الرقيقات الغاليات شريكات الأوقات الصعبة واللحظات الجميلة معا..

### ربا وهدي

إلى كل من دعمني وساندني وشجعني في كل الأوقات ...

## الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ت	الفهرس
ج	قائمة الجداول
ح	الملخص
1	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث</b>
1	المقدمة
2	1. الدراسات السابقة
8	2. مشكلة البحث
8	3. أهداف البحث
8	4. أهمية البحث
9	5. متغيرات الدراسة
9	6. نموذج البحث
9	7. فرضيات البحث
10	8. منهج البحث
10	9. مجتمع وعينة البحث
10	10. أدوات جمع البيانات
11	11. أداة الدراسة
11	12. حدود البحث
11	13. محددات الدراسة
11	14. مصطلحات البحث و التعاريف الإجرائية

14	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>
14	1. مفهوم تقييم الأداء
15	2. أهمية تقييم الأداء
16	3. أهداف تقييم الأداء
17	4. معايير تقييم الأداء
18	5. شروط معايير التقييم
19	6. صعوبات تقييم الأداء
21	7. خطوات تقييم الأداء
22	8. استخدام نتائج تقييم الأداء
23	9. آلية التقييم المتبعة في سوريا
24	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>
24	لمحة عن مجتمع البحث (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)
24	الإجراءات المنهجية
25	أدوات التحليل الإحصائي
25	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
28	الدراسة الوصفية.
29	تحليل إجابات أفراد عينة البحث على أسئلة الاستبانة
33	اختبار الفرضيات.
43	<b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.</b>
47	المراجع
49	الملخص باللغة الإنجليزية
50	الملاحق
50	الملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
26	جدول رقم (1) معاملات الارتباط (سييرمان ) بين كل فقرة من فقرات المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لفقراته
26	جدول رقم (2) معاملات الارتباط (سييرمان ) بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين والدرجة الكلية لفقراته
27	جدول رقم (3) معاملات الارتباط (سييرمان ) بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية.والدرجة الكلية لفقراته
28	جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
28	جدول رقم (5) خصائص أفراد عينة الدراسة
29	جدول رقم (6) توزيع الفئات
30	جدول رقم (7) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
31	جدول رقم (8) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين:
32	جدول رقم (9) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية
33	جدول رقم (10) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للجنس
34	جدول رقم (11) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية
35	جدول رقم (12) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي
36	جدول رقم (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة
38	الجدول رقم (14) نتائج تحليل IPA على عينة البحث في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
44	الجدول رقم (15) استراتيجيات التعامل مع نتائج تقييم محاور الدراسة

## قائمة الأشكال

42	الشكل رقم (1) توزيع مكونات نظام الأداء الفردي بحسب مستوى الأداء والأهمية لأفراد العينة
----	--

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق في ضوء استخدام نتائج تقييم الأداء و مخرجاته وتوظيفها والتي تؤثر على مستوى أداء

المؤسسة باستخدام تقنية تحليل الأهمية-الأداء IPA Importance-Performance analysis

وأجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق ، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة و الممثلة لأفراد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم (256) موظف ليكون عدد أفراد العينة (120)موظف، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تم استرداد (106)استبانة صالحة للتحليل وقد استخدم عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لعرض وتحليل

نتائج الدراسة من أهمها تقنية التحليل IPA Importance-performance Analysis

وكان من أهم نتائج الدراسة أن عوامل مثل المؤهل العلمي و الخبرة والعمر والجنس لا تلعب دور هام في تحديد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي، وأن المؤسسة لا تطبق نظام تقييم أداء فعال، فعدم استخدام المؤسسة لنتائج تقييم الأداء في تخطيط سياسات التوظيف والتدريب والترقية الوظيفية تؤثر في فعالية نظام تقييم الأداء الفردي، ويمكن ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع مخرجات نظام تقييم الأداء وفقاً لأهميتها بالنسبة للعاملين ومستوى أداء المؤسسة وفقاً للاستراتيجيات الأربعة المقترحة في البحث.

وأوصت الدراسة بالعمل على مراجعة وتطوير أهداف ومعايير نظام تقييم الأداء الفردي وضرورة الاعتماد على مخرجات هذا النظام لتوظيفها واستثمارها بتخطيط سياسات المؤسسة سواء فيما يتعلق بالتوظيف أو الترقيات أو تخطيط الموارد البشرية والتدريب، كما أوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر لنظام تقييم الأداء بما يتلاءم مع متطلبات التطوير والتحديث الإصلاح الإداري المستمر .

**الكلمات المفتاحية :** أداء، تقييم، فاعلية، أهمية، تحليل الأهمية-الأداء ، نتائج التقييم.

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

### المقدمة :

كافة المؤسسات العامة على اختلاف ما تقوم به من أعمال ونشاطات تسعى إلى أن تؤدي دورها بكفاءة وفعالية عالية، ويعتبر المورد البشري داخل المؤسسة هو الركيزة الأساسية المؤثرة في مدى كفاءة أداء المؤسسة وإنجازاتها لذلك تحرص المؤسسات العامة على اختيار أفضل الموظفين وتشغيلهم ليكونوا على مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية اللازمة في مجال عمل المؤسسة، وبالرغم من حرص المؤسسات على حسن اختيار وتدريب الموظفين ليكونوا على المستوى المطلوب من الكفاءة، ولكن ذلك لا يتم دائماً بالشكل والصورة المطلوبة فتلجأ المؤسسة إلى تقييم أداء موظفيها .

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة حيث تعتبر مقياساً لأداء الأفراد من جهة ولاستراتيجيات إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى .

فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة وكأساس لإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المؤسسة . (الصباح عبدالرحمن ،2009)

هذه الدراسة تركز على قياس و معرفة مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق و ذلك من خلال إظهار أهمية كل بند من بنود نظام تقييم أداء العاملين و دور كل بند في هذا النظام في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

لتحقيق هذه الهدف تم استخدام تقنية تحليل (الأهمية \_ الأداء) Importance performance analysis

من أهم فوائد هذه التقنية هو تحديد نقاط القوة والضعف للعمل عليها وتحسينها واتخاذ الإجراءات الملائمة لتقليل الأخطاء وردم الفجوة بين الأهمية والأداء، و بالتالي فإن هذه التقنية هامة جداً للتعرف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي.

## 1-الدراسات السابقة:

### 1-1- الدراسات العربية :

أ- دراسة (دباش،2018) بعنوان "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية -حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورفلة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-بورفلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة والتي بلغت (79) عامل ومن أجل جمع البيانات تم إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين المكلفين بالتقييم كذلك تم توزيع الاستبيان على العينة من أجل قياس فعالية نظام تقييم الأداء وقد تم استخدام برنامج SPSS وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة طردية بين فعالية نظام تقييم الأداء و بين أداء العاملين في المؤسسة لم يصل إلى مستوى فعال وهذا لأنه يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، بالإضافة إلى غياب الشفافية في عملية التقييم، عدم استخدام مخرجات التقييم في كل من المكافآت و التدريب و الترقيات وبالتالي لم يساهم في تحسين أداء العاملين بالمستوى المطلوب، وأوصت الدراسة بأن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام وخاصة من المستويات الإدارية العليا وأن يكون هذا النظام خال من التعقيدات حيث يسهل فهمه من الجميع وإعطاء كل عامل حقه بالإضافة إلى تدريب الموارد البشرية لتجنب الأخطاء وتقليص العيوب واستخدام مخرجات عملية التقييم في كل من التدريب و الترقيات و التوظيف.

ب-دراسة (كشوي،2019) بعنوان : "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين - دراسة تحليلية في بلدية ظفار بسلطنة عمان "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين ودور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة بين المتغيرات الداخلة، حيث تهدف إلى معرفة مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بلدية ظفار بسلطنة عمان، ولإنجاح البحث تم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي والتي

تعتبر من أهم النظريات التي تشير إلى العلاقة بين الأفراد العاملين ومنظماتهم مبنية على أساس التبادل الاجتماعي والتي تعتبر من أهم النظريات، ولإجابة على الأهداف السابقة وضبط نتائجها، فقد تم بناء الاستبانة وفقاً لنموذج بعض الباحثين المختصين، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (299) مشاركاً، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (spss)، واستحضر الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها وجود علاقة ايجابية ارتباطية بين نظام تقييم الأداء وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأخيراً أوصت الدراسة بإجراء أبحاث مماثلة في بلديات أخرى، كما أوصت الدراسة بتبني نموذج فاعلية أداء العاملين في بلدية ظفار وغيرها من البلديات في سلطنة عمان.

ت-دراسة (عبدالجواد، 2021) بعنوان : "مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين وتأثيره على مستوى

الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني - ليبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، تم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة، كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (200)، وأشارت النتائج إلى أن مستوى فعالية نظام تقييم الأداء الفردي في المصرف كان مرتفع و أن معايير وأهداف وأساليب التقييم لها تأثير ايجابي على مستوى أداء الموظفين داخل المصرف، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بأن هناك وجود لأثر ذو دلالة احصائية لفاعلية نظام تقييم أداء العاملين ، أوصت الدراسة على استثمار العلاقة الايجابية بين متغيرات الدراسة كما أوصت بضرورة الحفاظ على الاستمرار بتطبيق نظام التقييم الفعال على أن يتم بشكل فعال وموضوعي وعادل في عملية التقييم، وبتركيزه على الأداء الفعلي و ذلك لتحقيق عملية تقييم الأداء اهداف المصرف والموظفين وأيضاً ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف حتى يشعر الموظفين بالارتياح و الثقة.

ث- دراسة (مختارية و نزهة ، 2021) بعنوان "نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية"

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي لشركة سوناطراك على اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، و هذا من خلال دراسة استبائييه لمعرفة آراء إطارات الشركة حول أهمية عملية التقييم واستخدام برنامج التحليل الاحصائي لتحليل البيانات ، حيث أظهرت النتائج الميدانية تأثير سلبي لعملية التقييم على تحفيز العمال وهذا نتيجة لضعف تأثيرها على اتخاذ القرارات الادارية بما في ذلك القرارات المتعلقة بالعلاوات والترقية بالإضافة إلى عدم وضوح الأهداف و الأغراض المنشودة من التقييم، أما فيما يتعلق بتحسين دافعية العمال من خلال تقييم أدائهم الوظيفي، فتم ملاحظة عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي والدافعية لإنجاز وظائفهم على أكمل وجه وهذا بسبب عدم عدالة وموضوعية إجراءات التقييم التي تعتمد على معايير غير واضحة وثابتة بالنسبة للعمال وتميل أحيانا إلى التحيز والذاتية، قدمت الدراسة بعض المقترحات والتوصيات كأن يقوم قسم الموارد البشرية بالشركة بإنشاء وتطوير نموذج تقييم أكثر اكتمالاً ونضوج وشمول من النموذج الحالي، كما يجب مراجعة نظام التقييم الحالي ليكون أكثر موضوعية وعدالة واستخدامه أكثر لمكافأة الأكثر استحقاقاً وبالتالي مراعاة الجهود الفردية و الأداء.

1-2- الدراسات الأجنبية:

ج- دراسة ( Ldowu,2017 ) بعنوان:

**"effectiveness of performance appraisal system and Its effect on employee motivation"**

"فعالية نظام تقييم الأداء وتأثيره على تحفيز المواطنين "

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من فعالية أنظمة تقييم الأداء وتأثيرها على تحفيز الموظفين، كانت الأهداف الرئيسية للدراسة تتعلق بتحديد الدور الوسيط لتقييم الأداء كأداة تحفيز بالإضافة إلى التحديات المحتملة وكيف يؤثر تقييم الأداء على تحفيز الموظف، تبنت هذه الدراسة تصميماً بحثياً مختلطاً مما يعني أنه تم تطبيق كل من الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات الأولية من منظمة دراسة الحالة،

تم استطلاع آراء الموظفين وأجريت المقابلات مع مدير الموارد البشرية للكشف عن مشكلات تقييم الأداء والتحفيز في المؤسسة، تم استخدام المقابلة والاستبيان كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات، تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج ( spss ) وجدت الدراسة أن نظام تقييم الأداء 360 درجة فعال للغاية في تقديم تحليل شامل لأداء الموظفين و يعكس الأداء الفعلي للموظف أما نظام التقييم التقليدي يميل إلى التغاضي عن سمات الموظف، ومع ذلك تشير الدراسة إلى أن مثل هذا المقياس لا يزال يؤدي دور مفيد، كما تشير الدراسة إلى أن المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية حول تأثير المكافآت والتقدير، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين تحفيز الموظفين، وبضرورة تصميم أنظمة تقييم أداء بطريقة تخلق تصورات عادلة بالمعاملة بين الموظفين.

ح-دراسة ( shobaki ,2018 ) بعنوان :

**“the role of measuring and evaluating performance in Achieving control  
" Islamic university"-case study of objectives “**

"دور قياس و تقييم الأداء في تحقيق أهداف الرقابة -دراسة حالة الجامعة الاسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور قياس وتقييم الأداء في تحقيق أهداف الرقابة على أداء الوظيفة في الجامعة الاسلامية بقطاع غزة ، لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات استخدمت الاستبانة كأداة، و تتكون الاستبانة من 22 عبارة تم توزيعها على ثلاث فئات من العاملين في الجامعة الاسلامية (أعضاء الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية الإدارية العليا )، تم اختيار عينة عشوائية قوامها 314 موظف وتم استرجاع 276 اجابة بنسبة 88%، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي ( spss ) للدخول في العملية و تحليل البيانات، أظهرت نتائج البحث وجود رابط إيجابي بين قياس الأداء و تقويمه و بين تحقيق أهداف ضبط الأداء في الجامعة الاسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة، اوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها توفير مستوى مناسب من عناصر أنظمة التحكم اليومي من خلال التحديث والتطوير المستمر لمقاييس الأداء وضرورة توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لمواصلة التطوير والإنجاز داخل الجامعة، كما أوصى الباحثون بمتابعة ومراجعة مقاييس الأداء و العمل على تعديلها بما يتناسب مع رسالة و أهداف الجامعة التي تسعى للوصول اليها.

خ-دراسة (Farah,2018) بعنوان :

**"Study on teachers' attitudes towards performance appraisal system : A  
case study of garissa township sub-country, Kenya"**

"دراسة عن اتجاهات المعلمين نحو نظام تقييم الأداء ،دراسة حالة بلدية غاريسا،كينيا"

ركزت الدراسة على نظام تقييم الأداء للمعلمين في كينيا ومدى تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية المعلمين ومدى فعاليته، وسعت الدراسة لمعرفة الأثر خلال المعلمين الذين وظفتهم الحكومة في المدارس العامة في مقاطعة غاريسا الفرعية، وقد تبين من خلال الدراسة أن مستوى الإدراك العام لدى المعلمين تجاه الأداء إيجابي، حيث رأى المعلمون أنها فكرة جيدة، كما وجد أن غالبية المستجيبين راضون عن فعالية النظام، الأداة فعالة للغاية في تحقيق الهدف الذي تم تطويرها من أجله ومع ذلك كان رأي المستجيبين أنه لا يوجد تأثير على إنتاجية عملهم، حيث أن إنتاجية العمل تعتمد على عوامل أخرى بما في ذلك التدريب أثناء الخدمة والتحفيز وآليات الترقية الواضحة بما في ذلك التأهيل الأكاديمي وما إلى ذلك، كما تبين أن الأداة مفيدة ولكن يجب تحديثها بشكل دوري لتلبية الاحتياجات المختلفة، في الختام حصلت أداة تقييم الأداء التي طورتها لجنة خدمة المعلمين والتي تسمى تقييم وتطوير الأداء على موافقة غالبية المستجيبين من حيث تصورها العام وفعاليتها و فائدتها، أوصت الدراسة بتعزيز جميع العوامل والمعايير في نظام تقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف المحددة وتطوير آليات تقييم واضحة لتقليل الأخطاء، وأن يكون هناك توثيق مناسب للتقييمات و خاصة في النسخ المطبوعة.

د- دراسة ( Mirado,2019 ) بعنوان :

**"Perceived effectiveness of teachers' performance appraisal system in  
government owned secondary school of sidama zone , Ethiopia"**

"الفعالية الملحوظة لنظام تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية المملوكة للحكومة في منطقة

سيداما، أثيوبيا"

أجريت الدراسة للتحقيق في الفعالية المتصورة لنظام تقييم الأداء في المدارس الثانوية المملوكة للحكومة في منطقة سيداما- أثيوبيا، استخدمت الدراسة المعلمين ومديري المدارس والخبراء من مكتب التعليم بالمنطقة كوحدة تحليل، تم استخدام طريقة المسح الوصفي للبحث الكمي المدعوم بدراسة نوعية للتحقيق في رد فعل المعلمين والمدير ضد المعايير الموضوعية للتنفيذ الفعال لنظام تقييم الأداء من حيث تصميم نظام التقييم وعملية تنفيذه في المدارس الثانوية، تم إجراء البحث في منطقة سداما في مدارس ثانوية حكومية تم اختيارها عشوائياً، تم اختيار 147 معلم بطريقة العينة المنهجية وتم تضمين جميع مديري المدارس المختارة لسهولة التحكم في عددهم، استخدمت الاستبانة المغلقة والمفتوحة بالإضافة لذلك أجريت المقابلة وتم تحليل الوثائق لتثبيت البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أنه لم يكن هناك إجماع مشترك على الأهداف المحددة في خطة التقييم بسبب نقص المشاركة وأن بعض التدابير المستخدمة كمعايير أداء لم تكن مريحة وعملية بشكل معقول، كما أن المدارس لم ترتب اجتماعات لمراجعة الأداء وفقاً للمبدأ التوجيهي، ووجدت الدراسة أن المعلمون فقدوا ثقتهم في الشخص القائم على عملية التقييم، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بأنه يجب على مكتب التعليم في المنطقة أن يضمن التطبيق العملي للإجراءات المستخدمة كأداء المعايير في المدارس ويجب أن يكون هناك اجتماعات دائمة لمراجعة الأداء بشكل مستمر.

### 1-3- علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

تبين من مراجعة الدراسات السابقة أنها ركزت على موضوع تأثير نظام تقييم الأداء الفردي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وعلى اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، وتبين من خلالها أن هناك أثر لمعايير التقييم وموضوعية القائمين على عملية التقييم وعوامل أخرى على نتائج التقييم ودقتها مما ينعكس على فعالية نظام تقييم الأداء، وبالرغم من أن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة في جوانب عدة وخاصة بالنتائج التي خلصت إليها تلك الدراسات والتوصيات التي قدمتها، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن غيرها من حيث اختيار مجتمع وعينة الدراسة ( المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق) بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على فعالية نظام تقييم الأداء من حيث استخدام المؤسسة لمخرجات هذا النظام (نتائج تقييم الأداء) في سياسة

التوظيف المتبعة في هذه المؤسسة وفي تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات الوظيفية للعاملين في المؤسسة وانعكاس استخدام نتائج التقييم على أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككل .

## 2- مشكلة الدراسة :

إن عملية تقييم الأداء تعد من العمليات الإدارية الهامة جداً لأنها الأساس في عملية قياس أداء وكفاءة العنصر البشري في المؤسسات العامة حيث يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق ليس فقط بمستقبل الموظفين بل بمستقبل المؤسسة ككل ومن هذا المنطلق تتبع أهمية النظام المتبع لتقييم أداء العاملين في أي مؤسسة ولكن المشكلة لا تكمن بأهمية نظام تقييم الأداء فحسب بل تكمن بمدى فعاليته فالسؤال الرئيسي هنا:

" ما مدى تحقيق نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية لأهدافه المتعلقة بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية والتوظيف والترقيات في المؤسسة " .

## 3- أهداف الدراسة :

- تحديد الاستراتيجيات الملائمة التي تساهم في تحسين نظام تقييم الأداء الفردي .
- بيان كيفية استخدام تقنية تحليل (الأهمية - الأداء) كأداة لقياس فعالية نظام تقييم أداء العاملين.

## 4- أهمية الدراسة :

أهمية عملية: يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بوضع الخطط والسياسات التي تساعد في تطوير نظام تقييم الأداء الفردي الحالي المطبق في المؤسسات العامة وإمكانية بناءه على أسس فعالة وموضوعية ومعايير دقيقة.

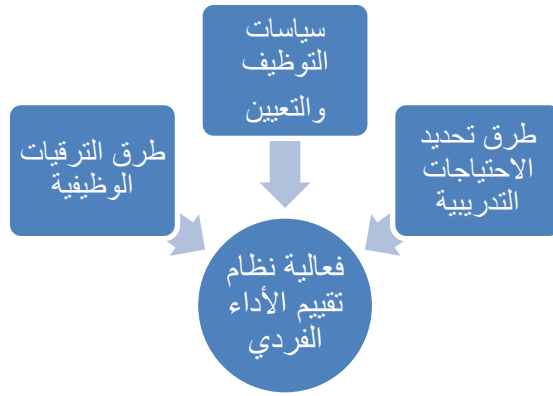
أهمية علمية : تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها و هو فعالية نظام تقييم الأداء الفردي وتتمثل في تقديم دراسة بحثية تتعلق بتسليط الضوء على أهمية تقييم الأداء وضرورة الاهتمام بمخرجاته ونتائجه والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة والكشف عن نقاط الضعف في نظام تقييم الأداء الحالي ومعالجتها وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.

## 5-متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقل: سياسات التوظيف -سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية - سياسات الترقيات الوظيفية.

المتغير التابع: فعالية نظام تقييم الأداء.

## 6- نموذج الدراسة :



## 7-فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه محاور الدراسة (الاحتياجات التدريبية - التوظيف والتعيين - الترقية ) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

- الفرضية الرئيسية الثانية:

تتحدد استراتيجيات المؤسسة في قياس فعالية نظام تقييم الأداء الفردي من خلال ربط استخدام:

- نتائج تقييم الأداء في سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- نتائج تقييم الأداء في تحديد سياسات التوظيف والتعيين.
- نتائج تقييم الأداء في تحديد طرق الترقيات الوظيفية.

## 8- منهج البحث و إجراءاته :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة التحليلية ، حيث استخدم المنهج الوصفي للتعريف بمتغيرات البحث و العلاقة بينها بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع، واستخدم المنهج الاحصائي من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة طورت بحيث تشمل أبعاد البحث واستخدمت أساليب احصائية مناسبة لدراسة العلاقة بين المتغيرات ولمعالجة الفروض .

## 9-مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق من إداريين وعاملين والذين يبلغ عددهم (256) موظف .

عينة البحث: فهي عينة عشوائية مكونة من /120/ موظف تم اختيارهم من مختلف المستويات الإدارية، وتم توزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر وتم استرداد /106/ استبانته صالحة للتحليل الإحصائي .

## 10- أدوات جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من البيانات :

البيانات الأولية: و ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانة لتحقيق فروض البحث .

البيانات الثانوية: قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والمراجع العلمية والبحوث والمجلات والدراسات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والتي تتعلق بفاعلية نظام تقييم الأداء.

## 11- أداة الدراسة :

لتحقيق الدراسة فقد صممت الباحثة استبانة لقياس مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي المطبق في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وذلك بتطبيق تقنية تحليل (الأهمية - الأداء) IPA .

## 12- حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : دراسة فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .  
الحدود المكانية : المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق.  
الحدود الزمانية : أيلول 2021 حتى تشرين الثاني 2021.

## 13- محددات الدراسة:

و يمكن إيجازها بما يلي:

- هذه الدراسة طبقت على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - فرع دمشق وبالتالي نتائج البحث قد تنحصر فيها ونجد صعوبة بتعميمها .
- الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات مما قد يتضمن قدراً من التحيز الشخصي وعدم المصادقية والدقة من قبل بعض الأشخاص الذين يقومون بملء الاستبانة .

## 14- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية :

مصطلحات البحث:

تقييم الأداء: عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به . ( صالح،2004، 137)

**الأداء:** مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به. (السامرائي، 2007، 135)

**تحليل الأهمية - الأداء:** هي أداة أساسية تسهل تحديد الأولويات وتنظيم وتوزيع الموارد وتوجيهها للمكان المناسب الذي بحاجة إليه، وهي في نفس الوقت تقدم مبادئ توجيهية لقرارات المؤسسة المستقبلية في تخصيص الموارد . ( oh,2001 )

**التدريب:** هو العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات وتزويدهم بالمعلومات والسلوكيات المطورة من أجل مساعدة الأفراد الذين يعملون بالمنظمة ليكونوا أكثر فاعلية وكفاءة بعملهم (Knowles,2005)

**الترقية:** تعني نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل واجبات ومسئوليات أضخم، وفي المقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية وأدبية. (العمري، 2017، 27)

**التوظيف:** الإجراءات التي تنتهي بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة. (نوري، كورتل، 2011، 171)

### التعاريف الإجرائية:

**تقييم الأداء:** هو قياس مستوى أداء العاملين في الجهة محل البحث اعتماداً على نموذج نظام تقييم الأداء المعمول به وفق المرسوم التشريعي /322/ لعام 2005.

**الأداء:** هو المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث جودة و كمية العمل المقدم من طرفه لصالح المؤسسة التي ينتمي إليها.

**التدريب:** هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة العمل.

**التوظيف:** عملية التوظيف هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة بتحقيق أهداف المنظمة .

**الترقية:** انتقال الفرد من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أعلى وما يرافق هذا الانتقال من تغير بواجبات الفرد العامل والمزايا الوظيفية المرتبطة بالمستوى الجديد.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

تمهيد:

سيتناول هذا الفصل التعريف بمفهوم تقييم الأداء، وأهميته، ومعايير تقييم الأداء، وشروط معايير التقييم، وصعوبات تقييم الأداء، وخطوات تقييم الأداء، بالإضافة إلى كيفية استخدام نتائج تقييم الأداء وأخيراً سيتطرق لآلية التقييم المتبعة في سوريا.

### 1- مفهوم تقييم الأداء :

يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. (حمداوي،2004، 123)

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم تقييم الأداء وورد الكثير من التعريفات لهذا المفهوم نذكر منها:

- يقصد بتقييم أداء العاملين: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر. ( زهير ثابت ، 2001، 87)
- إن تقييم الأداء هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقويم وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة، وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً. (درة و الصباغ ، 2008 ، 72)
- ويعرف أيضاً أنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة. (جاد الرب ، 2009 ، 51)
- وصفت عملية تقييم الأداء بكونها نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (Maley,2013,1023)

- تقدم عملية تقييم الأداء تحليل للقدرات والاحتمالات الكلية للشخص بما يسمح باتخاذ قرارات خبيرة لأغراض معينة، وكجزء هام من العملية هو التقييم أن يتم فيها جمع البيانات عن السلوك والأداء الحاليين والسابقين للفرد وتدقيقها. (Sutton,2013,1023)
- يمكن تعريف نظام تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة لتطوير ووضع خطط الأداء (العناصر والمعايير) ووضع إجراءات لتقييم الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم، فضلاً عن الاستخدام المناسب للأفراد والاستفادة من نتائج التقييم في صنع القرارات. ( woods,2012,425 )

## 2- أهمية تقييم الأداء:

- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمنظمة والعاملين فيها أهمها:
- تسهم نتائج تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن تكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار. (الشريف ، 2004 ، 178)
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء فريق العمل. (عباس،2006،87)
- عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاث تقع على ثلاثة مستويات وهي المنظمة والمديرين والأفراد العاملين وتتمثل هذه الغايات بإيجاد مناخ إيجابي ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين على المنظمة، رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور وتقييم سياسة وبرامج الموارد البشرية التي لها نتائجها التي قد تستخدم كمؤشرات حكم على دقة سياسات المنظمة. (صالح ، 2004 ، 137)
- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات التي تتخذها في مجال إدارة الموارد البشرية من ترقية وتسريح وتعويض أمام الأفراد والنقابات. (عبد الفتاح ،2011، 184)
- تقييم الأداء يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن أن ينال كل فرد ما يستحقه من التعويضات والمزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

- تحديد الأفراد المستحقين للترقية وتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة.
- يعطي تقييم الأداء أسلوب جديد وممارسة جديدة نحو تحقيق الأهداف، كما أنه يعطي فرصة للفرد العامل لإجراء تغييرات في الأداء والتحسين المستمر .
- تقويم الأداء يعزز تطوير القادة ويساند عملية الابداع والتغيير . (Al-Qudah,2014,129)

### 3-أهداف تقييم الأداء:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة أهداف أهمها :
  - تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام، فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف اذ تسمح للرئيس المباشر بالاهتمام بسير العمل وملاحظة أداء العاملين.
  - تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية و نشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً. (عباس،2006، 139)
  - تنمية الاحساس بالمسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون بالعمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات. (الهييتي،2003،202)
  - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى. (سلطان ،2003، 295)
  - إن تقييم الأداء ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، وفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر للتقييم على أنه وسيلة هامة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها. (العزاوي و جود،2010، 367)
  - المعاونة في تحديد الأفراد الذين لا يصلحون للعمل و يمكن الاستغناء عنهم و الحكم على الأفراد الذين لا يزالون تحت الاختبار.
  - تعتبر تقارير تقييم الأداء رسائل اتصالية تحقق الصلة والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين. (عباس،2011، 262)

- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقييم الأداء عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية. (ابوحطب،2009،18)
- المساعدة في تخطيط برامج تدريب وتنمية كفاءة العاملين والمديرين ،حيث يمد تقييم الأداء الهيئة الادارية بالمعلومات و البيانات عن جوانب الضعف في الأداء البشري و عن المهارات الواجب اكتسابها لتحمل مسؤوليات أكبر و أصعب.
- الإسهام في تحديد معايير قياس و تقييم الأداء و التي تمكن من قياس و تحديد درجة اسهام العنصر البشري في الانتاج .
- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن ادائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر .

#### 4-معايير تقييم الأداء :

معايير الأداء عبارة عن مقاييس و مؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل اليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس و المرؤوس لتحديد الكيفية التي يصلون بها إلى أفضل مستوى أداء . ( السعدون،2013،37)

أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير معينة تستخدم لتقييم أداء العاملين وهذه المعايير تطبق على جميع العاملين دون استثناء، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي : ( السعدون،2013)

- 4-1- الكمية: تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات و إمكانيات الافراد في ضوء التقنية المتوفرة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.
- 4-2- الوقت: يعتبر الوقت من الموارد غير القابلة للتحديد أو التعويض، فهو رأسمال و ليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام، كما يعد الوقت من أهم مؤشرات التي يستند عليها أداء العمل.

4-3- الإجراءات: هي بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام الوظيفية، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف حتى تكون الصورة واضحة

لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين وهذا لا يعني إهمال عمليات الإبداع و الابتكار لدى العاملين.

## 5- شروط معايير التقييم:

معايير التقييم مهما اختلفت أنواعها يجب أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد تقييمه، ولذلك يجب على القائم بتصميم معايير الأداء أن يولي اهتمام لمجموعة من الشروط الواجب توافرها بها وهذه الشروط والاعتبارات :

- 1-5- **الموضوعية:** أن تعبر المعايير عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، و أن يكون لديها القدرة على قياس أداء الفرد و تحديد مستوى كفاءته بعيداً عن التأثير الخارجي. ( ابوحطب،2009)
- 2-5- **الصدق:** أن يعبر المعيار عن الواقع بصدق بحيث يحتوي على الجوانب الأساسية المؤثرة على فعالية الأداء و تحديده دون زيادة أو نقصان. ( الكرخي،2013)
- 3-5- **الثبات:** أي الاستقرار و التوافق في النتائج التي تحصل عليها عند تقييم الأداء حيث تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر .
- 4-5- **التمييز:** أن يكون بإمكان المعيار تمييز الجهود والأداء بشكل واضح لإعطاء فرصة لمتخذ القرار بإصدار قراراته الخاصة بالتدريب و التحضير. (ابوحطب،2009)
- 5-5- **القبول:** أي أنه عادل و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.
- 6-5- **الوضوح و سهولة التطبيق:** لا بد أن تكون المعايير واضحة و قابلة للاستخدام ببساطة ويمكن القياس عليها، ولا تفقد صفة المعيارية.
- 7-5- **الواقعية:** تطابق الأداء و دقة تمثيل الواقع. ( الكرخي ، 2013)
- 8-5- **الشمول:** أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.

## 6- صعوبات تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد وشاغلي الوظائف و الحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم، و تتضمن عملية التقييم الحكم على شخص من قبل شخص آخر، و قد يتضمن هذا الحكم مؤثرات و أخطاء تجعله غير موضوعي و قد تنتج عنه إجراءات غير سليمة، فعملية التقييم تواجه صعوبات عديدة منها:

### 6-1- الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

أ- التميز أو التفضيل الشخصي : كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التضليل بالحكم و هذا يعني عدم الموضوعية. ( عبد الباقي ،2005)

ب-التساهل أو التشدد: حيث يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم تجنباً لمعاداتهم و كسباً لودهم و تعاطفهم، أو بعض المشرفين يميلون لإعطاء درجات منخفضة لمرؤوسيهم دون النظر لأدائهم الفعلي. ( مرعي،2001)

ت-الميل نحو الوسط ( النزعة المركزية ): أكثر الأخطاء شيوعاً في العمل، و يحدث نتيجة ميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية المرؤوسين أو جميعهم و بهذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أفضل موظف و أسوء موظف و تنتهي قيمة و غرض التقييم .

ث-خطأ تعميم الصفات ( الهالة) : يتمتع كل شخص بهالة معينة و سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله او بعدها ، و غالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع ، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح للعمل أو النشاطات التي يقوم بها . ( مرعي ، 2001 )

ج-الأولوية و الحداثة: يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل الأداء السابق ويهتم باللاحق فقط و في الحالتين التقييم غير دقيق .

ح-التأثر بالوظيفة أو المركز : عندما يقيم الأفراد تبعاً للوظائف التي يشغلونها، حيث أن أصحاب المراكز العليا تقيمهم يكون أعلى .

خ- تقييم عوامل غير قابلة للقياس : مثل عوامل الاهتمام بالعمل أو الإخلاص للعمل.

د- إهمال تقييم العوامل الأساسية في العمل مما يؤدي إلى فشل عملية التقييم .

## 6-2- صعوبات متعلقة بتصميم النظام ( نظام التقييم )

أ- عدم وجود معدلات و معايير للأداء: هذه المعدلات ضرورية لتمكين المقيم من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، و مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير واضحة ودقيقة لأغلب الوظائف وتكون مفهومة للرئيس والمرؤوس .

ب-استخدام طرق تقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: حيث أن استخدام طريقة واحدة لكل الوظائف لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم .

ت-عدم كفاءة نماذج التقييم: فوجود نماذج معقدة وغامضة تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداد التقييم وعدم الاهتمام به.

ث-اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: أي عدم إخطار الموظف بنتائج تقييمه مما لا يحقق الهدف من العملية و هو تطور و تحسين الموظف لأدائه .

ج-عدم توافر أوصاف وظيفية : وهذا الجانب هام للرئيس و المرؤوس لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والواجبات المترتبة على العمل . ( عبد الباقي ، 2005 ، 402)

## 6-3-مشاكل تتعلق بإدارة النظام :

أ- نقص النشرات الدورية من لوائح و أنظمة و تعاميم و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين.

ب-قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين وقلة المتابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام وذلك بالبحث عن الثغرات والمشاكل ومعالجتها . ( عبد الباقي ، 400، 2005)

## 6-4- صعوبات تتعلق بالمرؤوس:

أ- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه و عدم فهمه لنظام التقييم.

ب- عدم قدرة العامل على أداء و تنفيذ المطلوب منه أداءه .

ت- شعور العامل بالخوف و الظلم و عدم الأمان .

ت- ميل العامل للكسل و الملل و عدم اهتمامه بمخرجات التقييم و نتائجه. ( عبد الباقي ، 2005 ، 109)

## 7- خطوات تقييم الأداء :

تتكون عملية تقييم الأداء من عدة خطوات متصلة ببعضها البعض تتداخل فيها الكثير من العوامل ، لذلك على مقيم الأداء أن يخطط لها تخطيطاً جيد ومدروس، و يتضمن تخطيط الأداء عدة خطوات :

7-1- تحديد العمل المطلوب: ذلك بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها و تحديد إجراءات و سياسة العمل لتحديد كيفية أداء العمل و ظروف العمل. ( ماهر ، 2006 )

7-2- تحديد معايير تقييم الأداء: معايير تقييم الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين و بعضها يتعلق بالشخصية و بعضها يتعلق بالنتائج التي يحققها . ( درة و الصباغ، 2008)

7-3- تحديد مصدر جميع البيانات الخاصة بالتقييم : يوجد مصادر عديدة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه. ( الفايدي ، 2008 )

7-4- تحديد أساليب تقييم الأداء: هناك أساليب تقارن أداء العاملين مع عاملين آخرين وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وأساليب تقارن أداء العاملين مع الأهداف ، وقد تم تقسيم أساليب تقييم الأداء إلى أساليب تقييم تقليدية وأساليب حديثة . ( درة و الصباغ، 2007)

7-5- تنفيذ التقييم : تنفيذ عملية التقييم في المؤسسات بعضها سنوياً و هناك مؤسسات تقوم بتقييم نصف سنوي، ويعود ذلك لفلسفة كل مؤسسة والهدف من التقييم و مدى تكرار التقييم و فائدته . ( المغربي ، 2007)

7-6- التغذية الراجعة : و تكون عبر إتاحة الفرصة للموظف ليعلم ما اذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً. ( درة و الصباغ، 2008)

7-7- إجراء التظلم: من الأفضل أن يحظى الموظفين الذين كانت نتائج تقييمهم ضعيفة بهذا الحق. ( ماهر، 2006)

## 8- استخدام نتائج تقييم الأداء :

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء خير برهان و إثبات على مدى جدوى و أهمية هذا التقييم الذي بالرغم من أن الرؤساء والمدراء لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بضرورته . ( عقيلي، 2005)

### تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات عدة منها:

8-1- الترقية: إن نتائج تقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من كشف و تقدير مدى أحقية كل فرد بالترقية الوظيفية و شغل منصب أعلى من وضعه الحالي، لأن تقييم أداء الأفراد وتحديد مدى كفاءتهم في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياس موضوعي للكشف عن مقدراتهم ومؤهلاتهم لشغل المناصب الأعلى من المناصب الحالية . (عقيلي، 2005، 374)

8-2- التعيين و النقل : تعد نتائج تقييم أداء الأفراد عامل ومعيار هام وأساسي للحكم على مدى نجاح وسلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الملائم لكفاءته وقدرته، كما يمكن استخدام نتائج التقييم كوسيلة فعالة لتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظيفة أخرى تناسب قدراتهم .(زويلف، 2003، 194)

8-3- تحديد الاحتياجات التدريبية : تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بتحديد الدورات التدريبية التي يحتاجها الأفراد و تحديد من يشارك في هذه الدورات، و لتكون هذه القرارات دقيقة وسليمة وتصب في مصلحة الأفراد والمؤسسة فإن الاعتماد على نتائج تقييم الأداء يعتبر من الطرق والوسائل المفيدة والموضوعية . ( برنوطي ، 2001 ، 380)

8-4- تخطيط الموارد البشرية : تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تسهل عملها و تساعد في عملية تخطيط الموارد، فنتائج تقييم الأداء تساعد في تتبع مؤشرات الكفاءة لدى العاملين مما يسهل تحديد الأفراد ذوي الكفاءة العالية والأفراد ذوي الكفاءة المنخفضة لتحديد حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الحجم و النوع . ( عقيلي، 2005، 376)

8-5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إن نتائج تقييم الأداء تمكن المؤسسة من تحديد من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية لنشاطه وحسن أدائه كمحفز على الأداء الجيد للأفراد.(زويلف، 2003، 242)

8-6- الانضباط والمعاقبة: تقارير تقييم الأداء تتضمن قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال العام و ما اذا كان هناك شكاوى في سجله تؤخذ بعين الاعتبار ،وكل ذلك يراعى في تقييم الفرد، و نتائج التقييم تساعد في اتخاذ مثل هذه القرارات.

8-7- تعزيز مهارات الإشراف والقيادة لاتخاذ قرارات مبنية على أسس ومعايير علمية وموضوعية.

(بلاسكة، 2011، 27)

مما تقدم نرى أن توظيف نتائج تقييم الأداء بالشكل الصحيح و المكان الصحيح يساعد الادارة والمؤسسات باتخاذ القرارات الإدارية الملائمة و خصوصا في رسم خطط المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية و تخطيط الموارد البشرية و سياسات الترقيات الوظيفية ، مما قد يساهم في اكتشاف مواطن الضعف في نظام تقييم الأداء و معالجتها و تعزيز نقاط القوة و استثمارها .

## 9- آلية التقييم المتبعة في سوريا :

حدد المرسوم التشريعي رقم /322/ لعام 2005 آليات تقييم الأداء المعتمدة في الجهات العامة في سوريا، وقد قسمت الفترة الزمنية التي يغطيها إلى نوعين :

أولاً: تقييم الأداء نصف السنوي : ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري كل على حدى، و يهدف هذا التقييم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري ومناقشته بالنتائج ومساعدته على تحسين وتطوير أدائه والتغلب على نقاط ضعفه وتعزيز نقاط القوة لديه .

ثانياً: تقييم الأداء بقصد الترفيع : و يجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه و تحديد علاوة الترفيع، و يجري هذا التقييم بناءً على نتائج تقييمات الأداء نصف السنوية التي تمت خلال فترة السنتين وذلك باحتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة .

يوجد نموذجين من نظام تقييم الأداء المعتمد :

نموذج خاص بالوظائف الإشرافية والقيادية، ونموذج الوظائف التنفيذية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### لمحة عن مجتمع البحث (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية):

تعمل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في الجمهورية العربية السورية وفق أحكام قانون التأمينات الاجتماعية رقم 92/ لعام 1959 وتعديلاته، معتمدة المفاهيم الأساسية للضمان الاجتماعي، وهدفها الأساسي حماية العامل المؤمن عليه من بعض المخاطر (الشيخوخة - العجز - الوفاة - إصابات العمل) التي يتعرض لها بحيث يوفر له دخلاً مناسباً في حال فقدانه القدرة على العمل وبما يحقق الطمأنينة والاستقرار المادي والمعنوي له ولأفراد أسرته من بعده.

تتمتع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتمارس صلاحياتها وفق القوانين والأنظمة، مقرها في دمشق ولها فروع في المحافظات كافة.

تقدم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية خدمات عديدة أهمها؛ تأمين الراتب التقاعدي للعامل إضافة إلى التعويضات الأخرى مثل تعويض العمل والعجز الدائم و المؤقت و المعونة اليومية، وتسعى المؤسسة دائماً إلى تطوير أنظمتها وأدائها نحو الأفضل و الارتقاء بالعمل التأميني بما يضمن حماية المجتمع ونموه .

### الإجراءات المنهجية:

- أداة الدراسة: تحقيقاً لأهداف البحث صممت الباحثة استبانة لقياس فعالية نظام التقييم الفردي، حيث تمت الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور، ومن ثم عرضها على الدكتور المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبانة، وفي ضوء ما أشار إليه تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة نتائج فعالية نظام تقييم الأداء الفردي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

وقد تم تقسيم الاستبانة كالتالي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية للعاملين في المؤسسة (أفراد عينة الدراسة) من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** اشتمل على تسع عبارات لقياس محور طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
- **الجزء الثالث:** اشتمل على ثمان عبارات لقياس محور سياسة التوظيف والتعيين.
- **الجزء الرابع:** اشتمل على ثمان عبارات لقياس محور طرق الترقيات الوظيفية.

### أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل الارتباط سبيرمان لقياس صدق فقرات الدراسة.
4. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
5. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
6. اختبار t - لمتوسط عينة واحدة One Sample t test لاختبار متوسط عينة واحدة.
7. اختبار t للفرق بين متوسط عینتين مستقلتين independent sample t test لاختبار الفرق بين متوسط عینتين مستقلتين مثل الجنس.
8. تحليل التباين الأحادي one way anova لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
9. تحليل الأهمية- الأداء IPA لتحليل أهمية كل بُعد من أبعاد فعالية نظام تقييم الأداء الفردي بالنسبة للمؤسسة للوصول إلى نتائج مدى فعاليته وتحديد الاستراتيجيات الواجب العمل عليها في ضوء النتائج التي سيتوصل إليها البحث.

### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

أ- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها.

وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له.

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول رقم (1) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة p	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية
0.000	0.774**	1 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال
0.000	0.804**	2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب
0.000	0.786**	3 يصمم محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة بما يتناسب مع أهداف و معايير نظام تقييم الأداء
0.000	0.823**	4 تهتم المؤسسة بتطوير و تحسين اداء العمال بإجراء دورات تدريبية بمجالات مختلفة
0.000	0.809**	5 تقويم الأداء مستمر طوال فترة التدريب
0.000	0.860**	6 تعمل المؤسسة على المقارنة بين نتائج تقييم الأداء قبل التدريب و بعد التدريب
0.000	0.836**	7 نتائج تقييم الأداء تعكس مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أداء العمال
0.000	0.775**	8 الدورات التي يحصل عليها الموظف تعالج نقاط الضعف التي ظهرت اثناء عملية التقييم
0.000	0.818**	9 يحقق التدريب أهداف تقييم الأداء

يبين الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.000 وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارة هذا المحور وقد تراوحت بين 0.774 و 0.836 حيث تقترب قيمة معامل الارتباط من الواحد ،وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: سياسة التوظيف والتعيين:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة p	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين
0.000	0.785**	1 معايير تقييم الأداء تحدد المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة في المؤسسة
0.000	0.789**	2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء للتعرف على مستوى الانجاز الفعلي للموظفين

		و مدى قدرتهم على تحقيق متطلبات العمل
0.000	0.844**	3 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتمييز الموظف الجيد و الموظف الضعيف و الموظف ذي الامكانيات المرتفعة
0.000	0.821**	4 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفائض و النقص في الموارد البشرية
0.000	0.842**	5 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات نقل العمال و تسريحهم
0.000	0.843**	6 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لإدارة الاجور و المرتبات
0.000	0.889**	7 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد اولويات العمل و حل مشكلاته
0.000	0.822**	8 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين

يبين الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.000 وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارة هذا المحور وقد تراوحت بين 0.785 و 0.889 حيث تقترب قيمة معامل الارتباط من الواحد ،وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: طرق الترقيات الوظيفية.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط (سبيرمان) بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية.والدرجة الكلية لفقراته

مستوى الدلالة p	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية
0.000	0.887**	1 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء باتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية الوظيفية
0.000	0.886**	2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية
0.000	0.887**	3 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتتبع مؤشرات الكفاءة في العمل
0.000	0.872**	4 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط سياسة الحوافز المادية و المعنوية
0.000	0.875**	5 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء كمعيار اساسي لشغل الوظائف القيادية فيها
0.000	0.923**	6 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحسين ظروف العمل
0.000	0.926**	7 تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء لبتح روح المنافسة بين الموظفين
0.000	0.794**	8 تقدم المؤسسة علاوات اضافية لنتائج التقييم المرتفعة

يبين الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.000 وتشير معاملات ارتباط سبيرمان إلى وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية لعبارة هذا المحور وقد تراوحت بين 0.794

و0.926 حيث تقترب قيمة معامل الارتباط من الواحد، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

### ب- الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	الثبات
تحديد الاحتياجات التدريبية	9	0.936
سياسة التوظيف والتعيين	8	0.937
طرق الترقيات الوظيفية	8	0.958

بناءً على الجدول رقم (4) (كافة المحاور أكثر من 60 % ) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### الدراسة الوصفية:

#### توزع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (5) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	28.3%
	أنثى	76	71.7%
العمر	أقل من 30 سنة	27	25.5%
	من 31-40 سنة	51	48.1%
	من 41-50 سنة	25	23.6%
	50 سنة فأكثر	3	2.8%
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية فما دون	14	13.2%
	معاهد متوسطة	25	23.6%
	إجازة جامعية	51	48.1%

14	%13.2	ماجستير	سنوات الخبرة
2	%1.9	دكتوراه	
33	%31.1	من سنة ل5سنوات	
42	%39.6	من 6-15سنة	
12	%11.3	من 16ل20سنة	
19	%17.9	أكثر من 20سنة	

يبين الجدول رقم(5) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة: حيث بلغ عدد الذكور /30/ بنسبة/28.3%/ وعدد الإناث /76/ بنسبة /71.7/ ويرجع ذلك إلى ظروف الحرب المفروضة على البلاد وتوجه الذكور إلى خدمة العلم أو السعي للسفر من أجل تأمين حياتهم.

كما يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية حيث كانت النسبة الأكبر لمن تتراوح أعمارهم بين 31-40سنة، بينما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر للحائزين على إجازات جامعية بنسبة 48.1%/ من أفراد العينة، أما من حيث سنوات الخبرة كانت النسبة الأكبر لمن تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-15 سنة.

### تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

جدول رقم (6) توزيع الفئات		
الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	منخفض جداً
الثانية	1.81 - 2.6	منخفض
الثالثة	2.61 - 3.4	متوسط
الرابعة	3.41 - 4.2	مرتفع
الخامسة	4.21 - 5	مرتفع جداً

تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss ، لمعرفة مدى تقييم واقع  
محاور الدراسة (الاحتياجات التدريبية – التوظيف والتعيين – الترقيات الوظيفية) كما يلي:

#### أ- المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

جدول رقم (7) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول تحديد الاحتياجات التدريبية
متوسط	1.137	2.707	1 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال
متوسط	1.173	2.735	2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب
متوسط	1.208	2.792	3 يصمم محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة بما يتناسب مع أهداف و معايير نظام تقييم الأداء
متوسط	1.350	2.754	4 تهتم المؤسسة بتطوير و تحسين أداء العمال بإجراء دورات تدريبية بمجالات مختلفة
متوسط	1.279	2.783	5 تقويم الأداء مستمر طوال فترة التدريب
متوسط	1.298	2.830	6 تعمل المؤسسة على المقارنة بين نتائج تقييم الأداء قبل التدريب و بعد التدريب
متوسط	1.275	2.858	7 نتائج تقييم الأداء تعكس مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أداء العمال
متوسط	1.258	2.839	8 الدورات التي يحصل عليها الموظف تعالج نقاط الضعف التي ظهرت اثناء عملية التقييم
متوسط	1.268	2.830	9 يحقق التدريب أهداف تقييم الأداء
متوسط	1.101	2.792	جميع الفقرات

يتبين من الجدول رقم (7) أن تقييم أفراد عينة البحث لمحور الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة تقييم متوسطة  
حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها تراوح بين /2707/ و /2.858/ وهذه القيم حسب مقياس (ليكرت ) متوسطة،

بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون بشكل كبير على سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور تحديد الاحتياجات التدريبية /2.792/ مما يدل على أن المؤسسة لا تطبق سياسات ناجحة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

## ب- تقييم المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين:

جدول رقم (8) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني سياسة التوظيف والتعيين
متوسط	1.260	2.688	1 معايير تقييم الأداء تحدد المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة في المؤسسة
متوسط	1.265	2.867	2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء للتعرف على مستوى الانجاز الفعلي للموظفين و مدى قدرتهم على تحقيق متطلبات العمل
متوسط	1.287	2.783	3 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتمييز الموظف الجيد و الموظف الضعيف و الموظف ذي الامكانيات المرتفعة
منخفض	1.192	2.603	4 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفائض و النقص في الموارد البشرية
منخفض	1.194	2.584	5 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات نقل العمال و تسريحهم
متوسط	1.305	2.622	6 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لإدارة الاجور و المرتبات
متوسط	1.251	2.698	7 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد اولويات العمل و حل مشكلاته
متوسط	1.28	2.688	8 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين
متوسط	1.046	2.692	جميع الفقرات

يتبين من الجدول رقم (8) أن تقييم أفراد عينة البحث لمحور التوظيف والتعيين جاءت بدرجة تقييم متوسطة ومنخفضة حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها تراوح بين /2.584/ و /2.867/ وهذه القيم حسب

مقياس (ليكرت) متوسطة ومنخفضة بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون بشكل كبير على سياسة التوظيف والتعيين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.  
و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور تحديد التوظيف والتعيين /2.692/ مما يدل على أن المؤسسة لا تطبق سياسات توظيف وتعيين تحظى بقبول العاملين في المؤسسة (أفراد عينة الدراسة).

## ت - تقييم المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية:

جدول رقم (9) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث طرق الترقيات الوظيفية
متوسط	1.301	2.707	1 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء باتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية الوظيفية
منخفض	1.217	2.594	2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية
متوسط	1.255	2.717	3 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتتبع مؤشرات الكفاءة في العمل
متوسط	1.256	2.660	4 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط سياسة الحوافز المادية و المعنوية
متوسط	1.333	2.688	5 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء كمعيار اساسي لشغل الوظائف القيادية فيها
متوسط	1.320	2.726	6 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحسين ظروف العمل
منخفض	1.249	2.575	7 تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء لبت روح المنافسة بين الموظفين
متوسط	1.319	2.622	8 تقدم المؤسسة علاوات اضافية لنتائج التقييم المرتفعة
متوسط	1.1271	2.661	جميع الفقرات

يتبين من الجدول رقم (9) أن تقييم أفراد عينة البحث لمحور الترقيات الوظيفية جاءت بدرجة تقييم متوسطة ومنخفضة حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لها تراوح بين /2.575/ و /2.707/ وهذه القيم حسب مقياس (ليكرت) منخفضة بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون بشكل كبير على سياسة الترقيات الوظيفية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور الترقيات الوظيفية /2.661/ مما يدل على أن المؤسسة لا تطبق تتبع سياسات ترقية ناجحة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة (أفراد عينة الدراسة).

### اختبار الفرضيات

#### الفرضية الأولى:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه محاور الدراسة (الاحتياجات التدريبية -

التوظيف والتعيين - الترقية ) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد

سنوات الخبرة).

1. من حيث الجنس: قامت الباحثة اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع

وفق ما يلي:

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	f	Sig
الاحتياجات التدريبية	ذكر	30	2.7519	1.04341	-0.257	.153	.697
	أنثى	76	2.8085	1.01618	-0.254		
التوظيف والتعيين	ذكر	30	2.6000	1.06946	-0.568	.023	.880
	أنثى	76	2.7286	1.04211	-0.562		
الترقية	ذكر	30	2.7250	1.25060	.363	1.284	.260
	أنثى	76	2.6365	1.08247	.340		

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحاور الدراسة  $sig > 0.05$  وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم

عينة البحث للمحاور الثلاثة تُعزى لمتغير الجنس.

2- من حيث الفئة العمرية: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً

للفئة العمرية كما يلي :

جدول رقم (11) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.618	.598	.628	3	1.884	Btween GROUBS	الاحتياجات التدريبية
		1.051	102	107.204	WITHIN GROUPS	
			105	109.088	TOTAL	
.943	.129	.145	3	.434	Btween GROUBS	التوظيف والتعيين
		1.123	102	114.541	WITHIN GROUPS	
			105	114.974	TOTAL	
.911	.179	.232	3	.697	Btween GROUBS	الترقية
		1.301	102	132.708	WITHIN GROUPS	
			105	133.405	TOTAL	

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة الدالة الإحصائية  $sig > 0.05$  وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم عينة البحث

للمحاور الثلاثة تُعزى للفئة العمرية

3- من حيث المؤهل العلمي : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً

للمؤهل العلمي كما يلي :

جدول رقم (12) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.591	.704	.740	4	2.959	Btween GROUBS	الاحتياجات التدريبية
		1.051	101	106.129	WITHIN GROUPS	
			105	109.088	TOTAL	
.842	.352	.395	4	1.580	Btween GROUBS	التوظيف والتعيين
		1.123	101	113.394	WITHIN GROUPS	
			105	114.974	TOTAL	
.918	.235	.308	4	1.230	Btween GROUBS	الترقية
		1.309	101	132.175	WITHIN GROUPS	
			105	133.405	TOTAL	

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة الدالة الإحصائية  $sig > 0.05$  وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم عينة البحث للمحاور الثلاثة تُعزى للمؤهل العلمي.

4- من حيث سنوات الخبرة : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم

تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي :

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.095	2.181	2.192	3	6.577	Btween GROUBS	الاحتياجات التدريبية
		1.005	102	102.511	WITHIN GROUPS	
			105	109.088	TOTAL	
.174	1.690	1.815	3	5.445	Btween GROUBS	التوظيف والتعيين
		1.074	102	109.529	WITHIN GROUPS	
			105	114.974	TOTAL	
.123	1.968	2.433	3	7.300	Btween GROUBS	الترقية
		1.236	102	126.106	WITHIN GROUPS	
			105	133.405	TOTAL	

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة الدالة الإحصائية  $sig > 0.05$  وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم عينة البحث للمحاور الثلاثة تُعزى لعدد سنوات الخبرة.

### الفرضية الثانية:

تتحدد استراتيجيات المؤسسة في قياس فعالية نظام تقييم الأداء الفردي من خلال ربط استخدام

1- نتائج تقييم الأداء في سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- نتائج تقييم الأداء في تحديد سياسات التوظيف والتعيين.

3- نتائج تقييم الأداء في تحديد طرق الترقيات الوظيفية.

يمكن ربط مستوى أهمية نظام تقييم أداء الفردي بالنسبة للعاملين بمستوى أداء المؤسسة بحيث يفضي هذا الربط إلى تحديد فعالية استراتيجيات جديدة لتعامل المؤسسة مع سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية وسياسات التوظيف والتعيين وطرق الترقيات الوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم تطبيق تقنية IPA وفق الآتي:

1- صممت الباحثة استبانة مكونة من عبارات تقيس أهمية كل عبارة بالنسبة للعاملين ومستوى أداء المؤسسة من وجهة نظرهم.

2- تم تمثيل مستوى أداء المؤسسة Performance على البعد الأفقي أما مستوى الأهمية Importance تم تمثيله على البعد الرأسي كما في الشكل رقم (1).

3- ولتطبيق تقنية الأهمية الأداء IPA تم حساب القيم المتوسطة لمستوى أداء المؤسسة عند كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة وهذه القيم تعبر عن مستوى الأداء Performanc ، كما تم حساب القيم المتوسطة لمستوى أهمية عبارات المحاور الثلاثة من وجهة نظر العاملين، وهذه القيم تعبر عن مستوى الأهمية Importance كما يوضح ذلك الجدول رقم (14).

4- قامت الباحثة بترتيب قيم مستوى الأداء تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1-25) ، كما رتبنا قيم مستوى الأهمية تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (0-25). كما هو موضح في الجدول رقم (14).

5- تم ترتيب قيم مستوى الأداء تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى وفق العلاقة (26-X)، ثم تم حساب قيم

مؤشر أولوية التحسين أو التدخل وفقاً للعلاقة التالية:  $IPI = (26 - X) + Y$

6- تم إسقاط القيم المحسوبة ل X و Y و IPI على المخطط الموضح في الشكل رقم (1).

الجدول رقم (14) نتائج تحليل IPA على عينة البحث في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

مؤشر IPI (26-x)+y	القيم العكسية للأداء (26-x)	رتب الأهمية y	رتب الأداء x	مستوى الأهمية	مستوى الأداء	رمز العبارة	عبارات تقييم نظام فعالية الأداء الفردي
20	17	3	9	2.94	2.70	A1	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال
20	14	6	12	3.00	2.73	A2	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب
16	11	5	15	3.00	2.79	A3	يصمم محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة بما يتناسب مع أهداف و معايير نظام تقييم الأداء
23	13	10	13	3.04	2.75	A4	تهتم المؤسسة بتطوير و تحسين أداء العمال بإجراء دورات تدريبية بمجالات مختلفة
20	12	8	14	3.02	2.78	A5	تقوم الأداء مستمر طوال فترة التدريب
24	10	14	16	3.11	2.83	A6	تعمل المؤسسة على المقارنة بين نتائج تقييم الأداء قبل التدريب و بعد التدريب
17	8	9	18	3.03	2.85	A7	نتائج تقييم الأداء تعكس مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أداء العمال
24	9	15	17	3.12	2.83	A8	الدورات التي يحصل عليها الموظف تعالج

محور الاحتياجات التدريبية

							نقاط الضعف التي ظهرت اثناء عملية التقييم	
18	10	8	16	3.02	2.83	A9	يحقق التدريب أهداف تقييم الأداء	
28	19	9	7	3.03	2.68	B1	معايير تقييم الأداء تحدد المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة في المؤسسة	محور التوظيف والتعيين
23	7	16	19	3.19	2.86	B2	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء للتعرف على مستوى الانجاز الفعلي للموظفين و مدى قدرتهم على تحقيق متطلبات العمل	
26	12	14	14	3.11	2.78	B3	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتمييز الموظف الجيد و الموظف الضعيف و الموظف ذي الإمكانيات المرتفعة	
29	22	7	4	3.01	2.60	B4	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفائض و النقص في الموارد البشرية	
26	24	2	2	2.92	2.58	B5	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات نقل العمال و تسريحهم	
34	21	13	5	3.08	2.62	B6	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لإدارة الاجور و المرتبات	
22	18	4	8	2.98	2.69	B7	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد اولويات العمل و حل مشكلاته	

21	19	2	7	2.92	2.68	B8	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين	محور الترتيبات الوظيفية
18	17	1	9	2.85	2.70	C1	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء باتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية الوظيفية	
26	23	3	3	2.94	2.59	C2	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية	
28	16	12	10	3.06	2.7	C3	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء للتبعية مؤشرات الكفاءة في العمل	
30	20	10	6	3.04	2.66	C4	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط سياسة الحوافز المادية و المعنوية	
30	19	11	7	3.05	2.68	C5	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء كمعيار اساسي لشغل الوظائف القيادية فيها	
28	15	13	11	3.08	2.72	C6	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحسين ظروف العمل	
31	25	6	1	3.00	2.57	C7	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء لبحث روح المنافسة بين الموظفين	
28	20	8	5	3.02	2.62	C8	تقدم المؤسسة علاوات إضافية لنتائج التقييم المرتفعة	

الجدول رقم (14) والتمثيل البياني لمخرجاته الموضحة في الشكل رقم (1) يصفان نتائج تحليل عبارات الاستبانة التي تقيس أهمية وأداء المؤسسة العامة للتأمينات من وجهة نظر العاملين، وذلك لتحديد مستوى أداء

المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية وسياسة التوظيف والتعيين وطرق الترقيات الوظيفية، للوصول إلى استراتيجيات واضحة تساعد في التعامل مع هذه الأبعاد وكيفية ترتيب أولوياتها في هذا التعامل من خلال استخدام مؤشر IPI، وذلك بهدف تطوير نظام تقييم الأداء الفردي مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وبالتالي نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم (13) وفي العمود الأخير منه أن مؤشر أولوية التحسين IPI أعطى أهمية قصوى لكل من الأبعاد  $C7=31$  -  $B3=34$  وأهمية دنيا لكل من الأبعاد  $A7=17$  -  $A3=16$  بينما ترواحت قيم المؤشر بالنسبة لباقي الأبعاد بين (17-31) ولكن الجدول يشير إلى أبعاد كثيرة تحمل نفس قيمة المؤشر (أي قيم متماثلة) و السؤال هنا كيف يتم ترتيب أولويات التعامل معها من قبل المؤسسة، هنا لا يقدم الجدول إجابة مناسبة على ذلك ولكن الاستعانة في الشكل رقم (1) الذي يعطي قراءة مثالية و أفضل من سابقتها من حيث إظهار النقاط على المخطط ضمن المربعات الأربعة وفق الآتي:

#### أولاً: المربع الأول (العلوي الأيمن):

يوضح هذا المربع العبارات التي تم تقييمها من قبل العاملين حيث يعتقدون بأنها ذات أهمية كبيرة، ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة نقاط القوة" حيث يعكس سلوك المؤسسة في زيادة فعالية نظام تقييم أداء العاملين الفردي بحيث يؤدي إلى مستوى أداء أفضل، وتُعد النقاط المنتشرة في هذا المربع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وهي على الترتيب  $(B3, A6, A8, B2)$  ونلاحظ أن مؤشر IPI أعطى قيم متماثلة لبعض العبارات مثل  $A8=24$  -  $A6=24$  إلا أن استخدامه على المخطط ساعد في ترتيب أولويات عملية تدخل الإدارة في التعامل مع هذه الأبعاد.

#### ثانياً: المربع الثاني (العلوي الأيسر) :

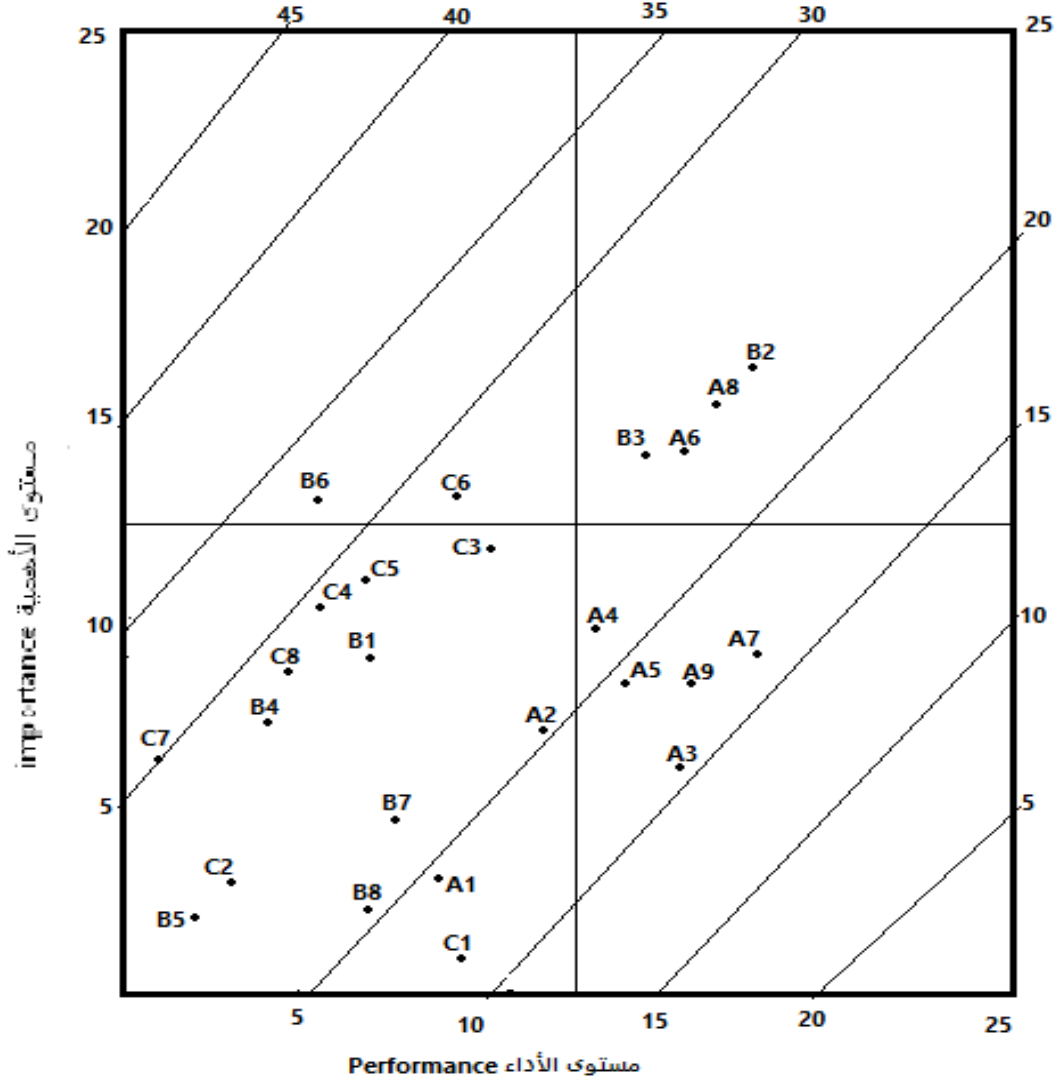
يوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات التي يعتقد العاملين بأهميتها في زيادة فعالية نظام تقييم الأداء الفردي ولكنها مترافقة بمستوى أداء منخفض مما يعني أن المنظمة تسلك سلوكاً ضعيفاً في التعامل معها و هي على الترتيب  $(B6, C6)$  ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها" حيث أن النقاط المنتشرة داخل هذا المربع تزيد إدارة المؤسسة بفرص مناسبة لإجراء تصحيح في التعامل مع هذه الأبعاد.

#### ثالثاً: المربع الثالث (السفلي الأيسر) :

ويوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات التي يعتبرها العاملين ذات أهمية منخفضة وتسلك المنظمة لمعالجتها سلوكاً ضعيفاً وهي على الترتيب  $(B5, B7, A2, B4, B1, C8, C4, C5, C3, C7, C2, B8, A1, C1)$  ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة" و بالتالي لا يعد أمراً ملحاً اتخاذ إجراءات تصحيحية هنا، وبنفس الوقت يتوجب على المؤسسة وضع هذه الأبعاد تحت المراقبة كي لا يزداد أثرها على فعالية نظام تقييم الأداء سلباً.

#### رابعاً: المربع الرابع (السفلي الأيمن):

يوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات ذات أهمية منخفضة بالنسبة للعاملين وبنفس الوقت فإن مستوى أداء المؤسسة فيها عالي على الرغم من خضوعه لتأثيرها، وهي على الترتيب (A4,A3,A7,A9,A5) و يشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها"، هنا المؤسسة سوف تسعى للحفاظ على المستوى الحالي في معالجتها لأبعاد نظام تقييم الأداء الفردي.



الشكل رقم (1) توزيع مكونات فعالية نظام الأداء الفردي بحسب مستوى الأداء والأهمية لأفراد العينة

## الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

**أولاً: النتائج:** لقد توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- فيما يخص نتائج تحليل الاستبيان:

**1- فيما يخص الخصائص الشخصية لعينة أفراد الدراسة:** تبين أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث ويرجع ذلك إلى ظروف الحرب المفروضة على البلاد وتوجه الذكور إلى خدمة العلم أو السعي للسفر من أجل تأمين حياتهم، كما يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية حيث كانت النسبة الأكبر لمن تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، بينما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر للحائزين على إجازات جامعية بنسبة /48.1% من أفراد العينة، أما من حيث سنوات الخبرة كانت النسبة الأكبر لمن تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-15 سنة.

**2- فيما يخص آراء عينة العاملين تجاه محاور الدراسة، تبين أنه:**

- تقييم أفراد عينة البحث لمحور الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة تقييم متوسطة ، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون بشكل كبير على سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- تقييم أفراد عينة البحث لمحور التوظيف والتعيين جاءت بدرجة تقييم متوسطة ومنخفضة مما يدل على أن المؤسسة لا تطبق سياسات توظيف وتعيين تحظى بقبول العاملين في المؤسسة (أفراد عينة الدراسة).
- تقييم أفراد عينة البحث لمحور الترقيات الوظيفية جاءت بدرجة تقييم متوسطة ومنخفضة / مما يدل على أن المؤسسة لا تطبق تتبع سياسات ترقية ناجحة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة (أفراد عينة الدراسة).

**نتائج اختبار الفرضيات:**

اختبار الفرضية الأولى:

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار الفرضية والتوصل إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه محاور الدراسة (الاحتياجات التدريبية - التوظيف والتعيين - الترقية ) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

## اختبار الفرضية الثانية:

من خلال استخدام تقنية IPA يمكن ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع عبارات محاور الدراسة

وفقاً لأهميتها بالنسبة للعاملين ومستوى أداء المؤسسة، وفق الاستراتيجيات المقترحة كما هو مبين في

الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15) استراتيجيات التعامل مع نتائج تقييم محاور الدراسة

الاستراتيجيات	رمز العبارة	وصف العبارة بحسب أهميتها بالنسبة للعاملين ومستوى أداء المؤسسة
الاستثمار في نقاط القوة التالية لخلق مزايا تنافسية	B3	رفع مستوى الأداء و دعم الأداء الجيد بشكل أكبر لتحفيز العامل لتقديم أفضل أداء مما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة
	A6	التركيز على الأثر الفعلي للتدريب بمقارنة نتائج التقييم قبل و بعد التدريب
	A8	تنشيط التدريب و إقامة الدورات التدريبية لمعالجة نقاط الضعف لدى العاملين
	B2	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد مستوى الإنجاز الفعلي للموظفين
زيادة اهتمام المؤسسة بهذه الأبعاد لما له من أهمية بالنسبة للعاملين و مما يؤدي الى زيادة أداء المؤسسة	B6	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتخطيط سياسات الاجور و المرتبات و المكافآت
	C6	توظيف نتائج تقييم الأداء لتحسين ظروف العمل، لأن العمل في ظروف مناسبة وجيدة لا شك في أن تأثيره كبير على أداء وجودة العمل.
صرف النظر حالياً عن التعامل مع هذه النقاط كونها ذات أهمية منخفضة بالنسبة للعاملين وتكريس الجهود في الاستراتيجيات الأكثر تحقيقاً لأهداف المؤسسة والتي تهتم العاملين بشكل أكبر	B5	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات نقل و تسريح العمال بما يحقق المصلحة العامة
	B7	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد اولويات العمل
	A2	استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب من العمال
	B4	استخدام نتائج تقييم الأداء لتخطيط الموارد البشرية و تحديد الفائض و النقص فيها بدقة
	B1	الاعتماد على معايير تقييم الأداء لتحديد المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة في المؤسسة،
	C8	منح علاوات إضافية لنتائج تقييم الأداء المرتفعة لتحفيز العاملين للعمل بجد و اخلاص
	C4	توظيف نتائج تقييم الأداء في تخطيط سياسة الحوافز المادية و المعنوية، بحيث تكون متناسبة مع

	طبيعة العمل وتُقدّم بشكل منصف يلقى رضا العاملين مما يزيد من أدائهم.	
C5	استثمار نتائج تقييم الأداء في تحديد معايير شغل الوظائف القيادية فيها، وأن لا يتم ذلك بناء على المحسوبيات.	
C3	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتتبع مؤشرات الكفاءة في العمل	
C7	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لبت روح المنافسة بين الموظفين	
C2	التركيز على نتائج تقييم الأداء لتحديد الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية	
B8	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين	
A1	الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال	
C1	ربط الترقية الوظيفية بنتائج تقييم الأداء	
A4	تحسين و تطوير أداء العمال بإجراء دورات تدريبية بمجالات مختلفة و ذلك للوصول الى مستوى أداء افضل	الحفاظ على مستوى الجهود المبذولة في التعامل مع النقاط التالية كون مستوى أدائها مرتفع من وجهة نظر العاملين.
A3	تصميم محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة بما يتناسب مع أهداف و معايير نظام تقييم الأداء	
A7	التحقق المستمر من أن نتائج تقييم الأداء تعكس مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أداء العمال	
A9	التركيز على التدريب الذي يحقق أهداف تقييم الأداء	
A5	تنفيذ تقويم أداء مستمر طوال فترة التدريب، وذلك لمتابعة التدريب والتحقق من كونه يحقق أهدافه.	

## ثانياً: التوصيات :

من خلال النظر في الدراسة الميدانية والنتائج التي توصلت إليها، هناك عدد من المقترحات من وجهة نظر الباحثة:

- ✓ العمل على مراجعة و تطوير أهداف نظام تقييم الأداء الفردي بشكل مستمر.
- ✓ التحديث الدوري و المستمر لمعايير تقييم الأداء بحيث يتم اختيارها بحسب الوصف الوظيفي.
- ✓ ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات النقل لاكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية .
- ✓ ضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أداء العمال و زيادة مهاراتهم.
- ✓ ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية التقييم حتى يتمكن الموظفين من التعرف على نتائج عملهم واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها.
- ✓ ضرورة الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظفين ، من أجل الحصول على معلومات من مصادر عدة لتكسب عملية التقييم الدقة والمصداقية.
- ✓ العمل بشكل جدي على تطبيق استراتيجية شاملة لتقييم وتطوير اداء الموظفين بحيث تكون منسجمة مع الاهداف المستقبلية
- ✓ العمل على ربط نظام الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية بعملية تقييم الأداء و مخرجاتها مما له الأثر الكبير في تقدم و تطور مستوى الأداء.
- ✓ وجود أشخاص محايدين و مختصين لإجراء عملية التقييم لتقديم نتائج موضوعية .
- ✓ ضرورة مراجعة نتائج التقييم من قبل الإدارة العليا ، و عدم الاقتصار على المشرف ، لأن هذا قد يخلق نوع من التحيز لبعض العاملين دون الآخر.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. بوحتم، عبدالفتاح.(2011).تسيير الموارد البشرية. عين مليلة:الجزائر: دار الهدى.
2. ثابت، زهير.(2001). كيف تقيم أداء العاملين والشركات. القاهرة: مصر. دار قباء للطباعة والنشر.
3. جاد الرب، سيد محمد.(2009) تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات). مصر:مطبعة العشري.
4. درة، عبدالباري، والصباغ، زهير.(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان:الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع
5. زويلف،حسن مهدي.(2003) إدارة الأفراد . عمان: الأردن : دار الصفاء للنشر
6. السامرائي،نبیة صالح.(2007) علم النفس الإعلامي . عمان:الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
7. سلطان،محمد سعيد.(2003) إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية:مصر: دار الجامعة الجديدة .
8. الشريف،محمد. (2004)إدارة الموارد البشرية و الأفراد . القاهرة:مصر: دار النهضة للطباعة و النشر
9. عامر سامح ،عبدالمطلب.(2017). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي . مصر .
10. عباس،أنس.(2011). إدارة الموارد البشرية. عمان:الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
11. عباس،سهيلة محمد.(2006). إدارة الموارد البشرية . عمان:الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
12. عبد الباقي،صلاح الدين.(2005) إدارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية .
13. عليان،ربحي.(2007). أسس الإدارة المعاصرة . عمان: دار الصفاء للنشر .
14. الكرخي،مجيد. (2013) .إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
15. ماهر ، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية .الاسكندرية: مصر. الدار الجامعية للطباعة والنشر .
16. محمد فالح، صالح.(2004). إدارة القوى العاملة:عرض وتحليل.الأردن:دار الحامد للنشر والتوزيع .

#### المجلات:

1. ابن مسعود،محمود محمد.(2015) "تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي". مجلة الوسيط للشؤون الإنسانية. مج:11. عدد:3.ص: 307-325.الأردن
2. رجم،خالد ،ودباش ،هدى الله.(2018) "العلاقة بين نظام تقييم العامل و أدائه في المؤسسة الإقتصادية" . مجلة التنظيم و العمل.مج:7. عدد:3.ص: 199-216.
3. المبيضين ،محمد ذيب.(2013). "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي و أثره في التميز التنظيمي". المجلة الأردنية لإدارة الأعمال.مج:9. عدد:4.ص: 689 -704.
4. مختارية،بوطيبة ،ونزهة،جلالعامر.(2021)"نظام تقييم الأداء الوظيفي و دوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية" . مجلة تطوير العلوم الاجتماعية.مج:14. عدد:1.ص:202-2013
5. كاشوب،خالد مبارك.(2019). "تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين" . المجلة الدولية للدراسات .مج:3. عدد:4.ص:211-233

## الدراسات:

1. أبوبكر،منة الله.(2019). أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن. رسالة ماجستير. كلية التجارة.جامعة عين شمس .عين شمس:مصر .
2. أبوحطب،موسى.(2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية.غزة:فلسطين.
3. السعدون،فهد بن حمد.(2003). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين . رسالة ماجستير. جامعة الأميرنايف للعلوم الإدارية.الرياض: السعودية.
4. الفايدى،سالم.(2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.الرياض : السعودية.
5. عبدالجواد،عبدالسلام.(2021). مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد.جامعة عمر المختار.البيضا:ليبيا.
6. كشوب،خالد مسلم.(2019). تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين.رسالة ماجستير. جامعةسينس. ماليزيا.  
المراجع باللغة الأجنبية :

1. Alqudah, H.(2014). "the effect of human resources on employee performance." international journal of scientific and technology research . vol:7.pp210–232
2. Farah, S.(2018). "a teachers'attitudes towards performance appraisal system ." european journal of education studies.vol:4.pp:217–245.
3. knowles, M,Holton,E,swanson,R.(2005) "adult learner:human resources." developing human resources.vol:6.pp: 174–202.
4. maley, J.(2013). "purpose of performance appraisal in crisis ." journal of management development . vol:8.pp: 1090–1112.
5. mirado, B.(2019). "perceived effectiveness of teachers'performance appraisal system in government owned school." journal of education and practice .vol:7.pp:295–305.
6. oh.h.(2001). "revisiting(importance performance)analysis ." tourism management vol:22.pp:617–627.
7. Shobaki, M. (2018)."the role of measuring and evaluating performance in achieving control objectives." international journal of engineering and information systems .vol:2.pp:106–118.
8. Sutton, A.(2013). "predict performance and development needs." journal of management development.vol:5.pp: 1029–1035.
9. Woods, A.(2012). "subjective adjustments to objectiveperformance measures." journal of business.vol:6.pp: 403–432.

## **Abstract:**

This study aims to identify the effectiveness of individual performance evaluation system applied in the general institution for social insurance Damascus-branch, using IPA (importance-performance) analysis in light of the employment of performance appraisal results and outputs which affect the institution's performance level.

The study population consists of 256 employee in the general institution for social insurance :Damascus branch . the sample of study consisted of /120/ employee were selected randomly in order to represent the members of population . the researcher used the questionnaire in order to collect data./106/ questionnaires were collected . A number of statistical analysis methods were used by (SPSS) .the most important ones is IPA (importance-performance) analysis , the study revealed that factors such as age ,years of experience , qualification ,sex and grade don't have an important role in determining the effectiveness of individual performance evaluation system .

The institution doesn't implement an effective performance appraisal system ,because it doesn't invest the outputs of this system in planning for useful and successful training ,hiring and promotion .The study suggested a variety of solution s and proposals to capitalize in the most strategies to achieve the institution objects .

**Keywords:** Performance ,Evaluation Effectiveness ,Importance ,IPA , Results of evaluation.

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (12) أداة الدراسة (الاستبانة)

الجزء الأول: البيانات الشخصية:				يرجى وضع إشارة في المربع الذي يناسبكم	
الجنس:					
ذكر		أنثى			
العمر:					
أقل من 30 سنة		من 31-40 سنة		من 41-50 سنة	
				50 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي:					
شهادة ثانوية فما دون		معاهد متوسطة		إجازة جامعية	
				ماجستير	
				دكتوراه	
سنوات الخبرة:					
من سنة ل5 سنوات		من 6-15 سنة		من 16-20 سنة	
				أكثر من 20 سنة	
<b>الجزء الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية</b>					
يرجى تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لكل عبارة من 5-1		يرجى تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لكل عبارة من 5-1		1 أداء منخفض إلى 5أداء مرتفع	
يرجى تقييم أهمية كل عبارة بالنسبة لكم من 5-1		1أهمية منخفضة إلى 5أهمية مرتفعة			
1	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال				
2	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفئة المستهدفة بالتدريب				
3	يصمم محتوى البرامج التدريبية في المؤسسة بما يتناسب مع أهداف و معايير نظام تقييم الأداء				
4	تهتم المؤسسة بتطوير و تحسين أداء العمال بإجراء دورات تدريبية بمجالات مختلفة				
5	تقويم الأداء مستمر طوال فترة التدريب				
6	تعمل المؤسسة على المقارنة بين نتائج تقييم الأداء قبل التدريب و بعد التدريب				
7	نتائج تقييم الأداء تعكس مدى مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أداء العمال				
8	الدورات التي يحصل عليها الموظف تعالج نقاط الضعف التي ظهرت اثناء عملية التقييم				
9	يحقق التدريب أهداف تقييم الأداء				

### الجزء الثالث: سياسة التوظيف والتعيين

10	معايير تقييم الأداء تحدد المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة في المؤسسة
11	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء للتعرف على مستوى الانجاز الفعلي للموظفين و مدى قدرتهم على تحقيق متطلبات العمل
12	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتمييز الموظف الجيد و الموظف الضعيف و الموظف ذي الامكانيات المرتفعة
13	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الفائض و النقص في الموارد البشرية
14	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات نقل العمال و تسريحهم
15	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لإدارة الاجور و المرتبات
16	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد اولويات العمل و حل مشكلاته
17	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين

### الجزء الرابع: طرق الترقيات الوظيفية

18	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء باتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية الوظيفية
19	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحديد الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الادارية
20	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتتبع مؤشرات الكفاءة في العمل
21	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتخطيط سياسة الحوافز المادية و المعنوية
22	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء كمعيار اساسي لشغل الوظائف القيادية فيها
23	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتحسين ظروف العمل
24	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء لبتح روح المنافسة بين الموظفين
25	تقدم المؤسسة علاوات اضافية لنتائج التقييم المرتفعة

**Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Researching  
Damascus University  
Higher Institute for Administrative  
Development**



**Using (Importance-Performance) Analysis To Evaluate The  
Effectiveness Of The Individual Performance Appraisal System In  
General Institutions  
A case Study Of The General Institution For Social Insurance –  
Damascus Branch**

A Research Submitted in Partial fulfilment of the Requirements for  
the Master Degree in Public Administration

**By:  
Rana Abdalkareem Abo Kahla**

**Supervisor:  
A.Dr.Oussama Alfarraj**

**2020-2021**