مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم كفاءة أداء العاملين في القطاع الحكومي السوري في ظل الأزمة السورية (دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. حنان تركمان، محمد جرعا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5399
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating the Performance of Employees in the Government Sector in Latakia
(A Survey Study in Public Sector Institutions in Latakia Governorate)

Dr. Hanan Turkman*
Muhammad Jaraa**

(Received 21 / 10 / 2019. Accepted 25 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aims to evaluate the performance of public sector employees in Lattakia. The researcher measured the performance efficiency from four main axes: technical skills, quality of work, interactive skills and using effective work methods. For the purpose of conducting the field study, a questionnaire was distributed to 410 employees belong to most public sector institutions in Lattakia governorate. A number of results were reached, the most important of them is that the employees in the public sector have the minimum required efficiency. Some suggestions were also made to improve the efficiency of performance, the most important of them is to increase salaries and material benefits and also to put the right person in the right place.

Keywords : Performance competency, performance evaluation, technical skills, quality of work, interactive skills.

*Associate Professor , Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia,Syria.
**Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia,Syria. Email: Mhamad.Jaraa9@Gmail.Com

تقويم كفاءة أداء العاملين في القطاع الحكومي السوري في ظل الأزمة السورية (دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في محافظة اللاذقية)

الدكتورة حنان تركمان*

محمد جرعا**

(تاريخ الإيداع 21 / 10 / 2019. قُبِل للنشر في 25 / 2 / 2020)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى تقويم كفاءة أداء العاملين في القطاع العام بمحافظة اللاذقية حيث قام الباحث بقياس كفاءة الأداء من أربعة محاور أساسية وهي امتلاك المهارات الفنية، جودة العمل، امتلاك المهارات التفاعلية ومدى استخدام أساليب العمل الفعالة، و بغرض إجراء الدراسة الميدانية تم توزيع استبيان على 410 من العاملين يتوزعون على معظم مؤسسات القطاع العام بمحافظة اللاذقية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العاملين في القطاع العام يمتلكون للحد الأدنى من الكفاءة المطلوبة، كما تم تقديم بعض الاقتراحات لتحسين كفاءة الأداء أهمها زيادة الرواتب والميزات المادية وأيضاً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الكلمات المفتاحية: كفاءة الأداء، تقييم الأداء، المهارات الفنية، جودة العمل، المهارات التفاعلية.

* أستاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

البريد الالكتروني: mhamad.jaraa9@gmail.com

مقدّمة:

تهدف أي مؤسسة إلى تحقيق أعلى قدر ممكن من الأداء بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها، وإن مستوى كفاءة أداء المؤسسة ما هو إلا محصلة لمدى كفاءة أداء العاملين فيها، حيث جاءت فكرة البحث من إيمان الباحث بضرورة القيام بتقييم عام لكفاءة العاملين كل فترة بالتزامن مع تطبيق برامج الإصلاح والتطوير في المؤسسات، وذلك لنبقى على اطلاع على مدى التقدم الحاصل بشكل علمي، وهذا يساعد أصحاب القرار في تقويم سياسات المؤسسة في مجالات التدريب والتحفيز والترقية والترفيع والنقل وتوزيع الحوافز على المتميزين والمنتجين، أو تطبيق العقوبات على المتقاعسين.

الدراسات السابقة:

- **دراسة(الصفار، 2010):**

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة

المشكلة والأهداف:

تتركز مشكلة البحث في عدم اهتمام الكثير من مدراء المنظمات المختلفة في تقييم كفاءة أداء العاملين لديهم وعدم اتباع الطرق العلمية في عملية التقييم.

وهدف البحث إلى تعزيز أهمية تقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمات بالإضافة إلى تقديم بعض الطرق الحديثة في عمليات التقييم.

منهجية البحث: حصل الباحث على البيانات الثانوية من المصادر والبحوث في هذا المجال، بينما في الجانب العملي قام بإجراء تقييم عملي لأداء العاملين في إحدى الوحدات الإدارية.

بعض النتائج: توصل الباحث إلى أن مستوى كفاءة أداء العاملين في الوحدات محل البحث جيد جداً وبنسبة 87.5% وفق المقياس المستخدم.

- **دراسة(حسن، 2019):**

تخطيط القوى العاملة ودوره في رفع كفاءة الأداء

المشكلة والأهداف:

تتمثل مشكلة البحث في عدم استخدام الطرق العلمية لرفع كفاءة أداء القوى العاملة خاصة في مجال التخطيط، وهذا أضعف قدرتها بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية وقلل عملائها.

وتتلخص المشكلة في السؤال: ما علاقة الطرق العلمية المستخدمة في تخطيط القوى العاملة بكفاءة الأداء؟

وهدف البحث إلى إبراز دور تخطيط القوى العاملة في رفع كفاءة الأداء.

منهجية البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ودراسة حالة لشركة سوداني.

بعض النتائج: إن اتباع أساليب علمية في عملية التخطيط وتطبيق نظام الحوافز بعدالة وشفافية قد أديا إلى رفع كفاءة أداء العاملين.

- **دراسة(Andrio, 2016):**

تقويم أداء العاملين في شركات الاتصالات الخاصة والعامة في مدينة سيدني

المشكلة والأهداف:

قام الباحث بهذه الدراسة بناءً ليكتشف الفرق في الأداء بين العاملين في القطاع الخاص والعام بغية تحديد مقدار الفجوة تمهيداً لإجراء دراسات لاحقة.

المنهجية: اعتمد الباحث على استبيان لتقييم الأداء وقام بتوزيعه على 150 فرداً في القطاع الخاص و150 آخرين من القطاع العام.

بعض النتائج: توصل الباحث إلى وجود فروق جوهرية في الأداء، إذ تفوق العاملين في القطاع الخاص بشكل واضح على نظرائهم في القطاع العام بالاعتماد على نفس المعايير.

- **دراسة(Al Shobaki et al., 2018):**

دور قياس الأداء وتقييمه في تحقيق أهداف الرقابة.

المشكلة والأهداف:

سؤال المشكلة: ما هو دور قياس كفاءة الأداء وتقييمه في تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعة؟

وهدفت الدراسة إلى تحديد دور عملية قياس وتقييم أداء عاملي الجامعة في تحسين مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.

المنهجية: استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، ولجمع البيانات الميدانية قام بتوزيع استبانة على عينة البحث.

بعض النتائج: أظهرت النتائج أنه يتم بشكل جيد استخدام الطرق العلمية لقياس وتقييم كفاءة الأداء، كما أنه توجد علاقة قوية بين تطبيق أنظمة فعالة لقياس وتقييم كفاءة الأداء وبين تحقيق رقابة فعالة.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة		
	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة(الصفار، 2010)	تعزيز أهمية إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين	الدراسة السابقة إلى ترسيخ استخدام الطرق العلمية في التقويم، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى تقويم الأداء في ظل الأزمة للوقوف على مستواه.
دراسة(حسن، 2019)	تشتركان في استخدام المعايير والطرق العلمية في التقويم	الدراسة السابقة تهدف إلى تحديد دور التخطيط في رفع مستوى الأداء، بينما الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة فيما كانت الأزمة قد جعلت الأداء دون مستوى المعايير العلمية المطبقة في التقويم.
دراسة(Andrio, 2016)	الدراستان هدفتا إلى تقويم مستوى أداء العاملين	الدراسة السابقة أجرت مقارنة بين القطاعين الخاص والعام أما الحالية ركزت على القطاع العام فقط.
دراسة(Al Shobaki et al., 2018)	اشتركتا في تطبيق الطرق العلمية في التقويم	الدراسة السابقة تهدف إلى تحديد دور تقويم الأداء في رفع كفاءة الأداء، أما الدراسة الحالية هدفت إلى تقويم الأداء الحالي ولفت النظر إلى إجراء دراسات مستقبلية لربط التقويم ببرامج الإصلاح المطبقة.

مشكلة البحث:

من الضروري أن يتم تقييم كفاءة أداء العاملين كلما اتجهت الأزمة إلى الانحسار وبشكل دوري وبفترات متقاربة، فهذا يسهم في تقييم مدى كفاءة برامج الإصلاح التي يتم تطبيقها في مرحلة إعادة الإعمار، فإجراء هكذا أبحاث من الطرق الفعالة لاقتراح التوصيات اللازمة لسد الثغرات أولاً بأول وتوجيه الإصلاح بالاتجاه الصائب.

حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية سبقت البحث وجه خلالها عدد من الأسئلة إلى 9 عاملين في (مشفى تشرين الجامعي، جامعة تشرين، ميناء اللاذقية) مستخدماً بعض معايير الأداء المثالي وهي:

1. ما مدى امتلاك العاملين في مؤسستك للمهارات والمعارف الخاصة بمتطلبات العمل؟
2. ما مدى التزامهم بقوانين وإجراءات العمل؟
3. ما مدى ترحيبهم بالنقد البناء؟

أظهرت الإجابات وجود مستوى أداء جيد في بعض النواحي وقصور في نواحي أخرى، ما دفع الباحث لتوسيع البحث وإجراء تقويم شامل.

وتتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

ما هو مستوى كفاءة أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام بمحافظة اللاذقية في كل محور من محاور الكفاءة الآتية:

- امتلاك العاملين للمهارات الفنية.
- مدى جودة أداء العاملين.
- مدى امتلاك العامل للمهارات التفاعلية.
- مدى اتباع العامل لأساليب العمل الكفؤة.

أهميّة البحث وأهدافه:

تتركز أهمية البحث **النظرية** من كونه سيشكل لاحقاً دراسة سابقة للباحثين الذين يودون تقويم الأداء، إذ يمكنهم الاعتماد على نفس الاستبانة في التقويم، ويؤكد الباحث على ضرورة إجراء دراسات مماثلة كل فترة وتحديد الفجوات ومدى تحسن أو تراجع الأداء بين الفترة والفترة بالتزامن مع تطبيق البرامج الإصلاحية.

أما الأهمية **العملية** فتتجسد في أن البحث معاصراً للأزمة السورية، من خلال الوقوف على مستوى كفاءة أداء العاملين في القطاع العام تحت وطأة هذه الأزمة، والتوصية ببعض المقترحات للتكيف معها ورفع كفاءة الأداء بما يسهم في رفد برامج الإصلاح وإعادة الإعمار.

أهداف البحث:

1. قياس كفاءة أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في محافظة اللاذقية في ظل الأزمة الراهنة.
2. التوصية ببعض الاقتراحات لسد الثغرات وتصويب الأداء.
3. لفت الانتباه إلى ضرورة إجراء أبحاث دورية مماثلة للوقوف نتائج تطبيق البرامج الإصلاحية في مجال تطوير الموارد البشرية.

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية:

لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول كفاءة أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في محافظة اللاذقية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول كفاءة أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في محافظة اللاذقية.

ويتفرع منها 4 فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول امتلاك العاملين للمهارات الفنية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى جودة أداء العاملين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى امتلاك العامل للمهارات التفاعلية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث والمتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى اتباع العامل لأساليب العمل الكفؤة.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة باستخدام استبانة، ولأن المرؤوس قد ينحاز لنفسه ويقيم أداءه بشكل مثالي، ولا يفصح بالحقيقة، ارتأى الباحث أن يتبنى أسلوب(Moore et al., 2012, 31) حيث أنهم لم يجعلوا الفرد المُستبين يقيم ذاته، بل جعلوا كل عامل يقيم أحد زملاءه القريبين منه في العمل.

حيث قام الباحث بتوزيع 410 استبانات على العاملين في عدد من القطاعات الحكومية في محافظة اللاذقية، استرد منها 381، واستبعد 9 لعدم صلاحيتها للتحليل، وقام بتحليل الباقي وعددها 372 استبانة بواسطة برنامج SPSS، وهذه المؤسسات هي:

مرفأ اللاذقية	محافظة اللاذقية	بلدية جبلة	مشفى تشرين الجامعي	مشفى جبلة الوطني	مديرية التربية وعدد من المدارس التابعة لها	غزل جبلة
الريجة	بريد جبلة	بريد اللاذقية	جامعة تشرين	فرع مرور اللاذقية	مؤسسة الإسكان العسكرية	مديرية الموانئ
فرع اللاذقية لمؤسسة التجارة الخارجية	مطار الباسل	مديرية صحة اللاذقية				

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين في القطاع الحكومي بمحافظة اللاذقية، وبسبب الصعوبة البالغة في إحصاء عدد العاملين في القطاع العام في محافظة اللاذقية، ولذلك يمكن للباحث اللجوء إلى أسلوب العينة الميسرة، ومن المتعارف عليه إحصائياً أن يبلغ مقدار العينة الميسرة 384 فرداً.

حدود البحث: تم إنجاز البحث في مؤسسات القطاع العام بمحافظة اللاذقية، وتم البدء في تنفيذه في الشهر السابع 2019 وتسليمه للمجلة في الشهر العاشر 2019.

متغيرات البحث:

يوجد متغير واحد وهو مستوى الأداء والذي يتفرع إلى أربعة متغيرات فرعية وهي: المهارات الفنية، جودة الأداء، المهارات التفاعلية وأساليب العمل.

الإطار النظري:

مفهوم تقويم كفاءة أداء العاملين:

تقييم كفاءة الأداء هي عملية تجميع البيانات والحقائق المتعلقة بأداء كل فرد من عاملي المؤسسة لمهام عمله الوظيفي وسلوكه مع رؤسائه ومع مرؤوسيه وزملائه وجمهور المؤسسة، لتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والسلوكية خلال فترة زمنية محدودة(كريم، 2019، 525).

وتعرف بأنها مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة من أجل تحديد الانحرافات ومعالجتها، بما يؤدي إلى ترشيد ورفع كفاءة العاملين، وهو جزء أساس من عملية إدارة الموارد البشرية، وعملية مستمرة ينبغي أن تنفذ بشكل دوري(الصفار، 2010، 704).

ويعرفها(M'mbui, 2011, 12) بأنها عملية يقوم فيها المدير بتقييم كفاءة الأداء الوظيفي لأحد المرؤوسين والحكم عليه، وهي عملية رسمية ودورية، وجزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية.

أهداف تقويم الأداء:

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية، وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم على أساسها الفصل أو توقيع الجزاءات.
2. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
3. مساعدة المدراء المباشرين على معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم(بقدور، 2018، 11).

نموذج Hersey and Blanchard لرفع كفاءة الأداء:

تم توجيه هذا النموذج للمدراء لمساعدة العاملين في رفع كفاءة أدائهم، إذ يقترح على المدير أسلوباً للتعامل مع كل مرؤوس على حدة بحسب نقاط الضعف التي يعاني منها ذلك المرؤوس، ويقترح النموذج الحالات الأربع الآتية(Raza & Silkandar, 2018, 78):

- **الإخبار Telling:** يستخدم المدير هذا النمط في المواقف التي يفتقر فيها المرؤوس إلى التدريب أو الثقة أو الرغبة في إكمال المهمة، وإذا كان المرؤوس ذو مؤهلات منخفضة، فيجب استخدام هذا النمط، وفي هذه الحالة يقدم المدير تعليمات دقيقة ويراقب أداء المرؤوس عن كثب.
- **الإقناع Selling:** هنا المرؤوس واثق من نفسه، ولكنه غير قادر تماماً على القيام بمهتمه بشكل صحيح، وفي هذه الحالة يقوم المدير بالتركيز على العلاقة معه، من خلال توضيح القرارات له وإفساح المجال أمامه للنقاش وطرح الأسئلة(Dencheva, 2014, 4).
- **الاشتراك Participating:** هنا يقوم المدير بتحفيز المرؤوس الذي لديه القدرة على تحقيق الهدف، إلا أنه يفتقر إلى الثقة بالنفس، وفي هذه الحالة يتم التركيز على العلاقات من خلال تشجيع المرؤوس على المشاركة في القرارات ودعم جهوده.

- **التفويض Delegating:** وهو الأسلوب الذي ينبغي أن ينتهجه المدير عندما يكون المرؤوس قادر على أداء المهمة، وواثق من نفسه، ومتحمس للعمل، ومؤهل للغاية، ففي هذه الحالة يمكن للمدير أن يثق تماماً به ويفوض له صلاحيات معينة ويجعله يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته(Bjugstad et al., 2006, 311).

الدراسة العملية:

أولاً: اختبار ثبات وصدق أدارة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع استبانة من 22 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن 5 عبارات حول مدى امتلاك العامل للمهارات الفنية.

المحور الثاني: تتضمن 4 عبارات حول مدى جودة أداء العامل.

المحور الثالث: يتضمن 5 عبارات حول مدى امتلاك العامل للمهارات التفاعلية.

المحور الرابع: يتضمن 8 عبارات حول مدى اتباع العامل لأساليب العمل الكفؤة.

حيث تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات عبارات الاستبانة، كما يأتي:

الجدول(1): يوضح عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

		N	%
Cases	Valid	372	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	372	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

الجدول(2): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	372

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

يوضح الجدول(2) أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.936 بالنسبة لكافة عبارات الاستبيان، وهي أكبر من 0.60، وهذا يدل على أن كافة عبارات الاستبيان تتمتع بثبات مقبول ولا يوجد حاجة لاستثناء أي منها.

معامل ثبات محاور الدراسة كلّ على حدة:

تم أيضاً إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة الأربعة كل على حدة، حيث نلاحظ من الجدول(3) بأن معامل الثبات لكل محور أكبر من0.60، وهذا يدل على ثبات مقبول للعبارات وبالتالي ملائمتها لإجراء البحث.

الجدول(3): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل من محوري الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	N of Items
المهارات الفنية	.833	5
جودة العمل	.897	4
مهارات التواصل	.647	5
أساليب العمل	.867	8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

مقياس الصدق:

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفي الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي، واختبار تلك العلاقات، حيث بلغت Sig = 0.000 بالنسبة لعبارات محور من المحاور الأربعة، وهي قيمة أصغر من 0.01، وهذا يدل على أن العلاقات الناتجة معنوية، وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس، وبذلك تكون الاستبانة صالحة للتطبيق على مجتمع البحث، كما في الجدول(4) الآتي:

الجدول رقم (4)Correlations

			m1	m2	m3	m4	m5
Spearman's rho	m1	Correlation Coefficient	1.000	.732**	.674**	.837**	.847**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	372	372	372	372	372
	m2	Correlation Coefficient	.732**	1.000	.955**	.691**	.961**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	372	372	372	372	372
	m3	Correlation Coefficient	.674**	.955**	1.000	.631**	.898**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	372	372	372	372	372
	m4	Correlation Coefficient	.837**	.691**	.631**	1.000	.816**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	372	372	372	372	372
	m5	Correlation Coefficient	.847**	.961**	.898**	.816**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	372	372	372	372	372

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: الإحصاءات الوصفية + نتائج اختبار عبارات الاستبانة:

تم حساب متوسط ودرجة معنوية كل عبارة على حدى، أما متوسط ودرجة معنوية كل محور تم حسابها وتقييمها في فقرة اختبار الفرضيات.

أولاً: محور المهارات الفنية: يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان والمتعلق بمدى امتلاك العامل للمهارات الفنية:

الجدول(5)Descriptive Statistics

رقم العبارة	العبارة	N	Minimum	Maximum	Mean	Sig
1	يمتلك المهارات والمعارف الخاصة بمتطلبات العمل	372	1	5	3.20	.008
2	يستخدم أدوات العمل بكفاءة	372	1	5	3.10	.098
3	يقدم الاقتراحات لتحسين أساليب العمل	372	1	5	3.60	.000
4	يلتزم بالمعايير والإجراءات الفنية الخاصة بعمله	372	1	5	2.61	.000
5	يستوعب خطط وأهداف الوحدة التنظيمية	372	2	5	3.70	.000
	Valid N (listwise)	372				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول(5) ما يأتي:

1. إن قيمة Sig بالنسبة للعبارة رقم 2 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا يمكن الاعتداد بمتوسط هذه العبارة إذ أن الفرق غير معنوي بينه وبين المتوسط الحيادي 3، أي نقبل فرضية العدم، وهذا يشير إلى أن العاملين في القطاع العام بمحافظة اللاذقية لا يستخدمون أدوات العمل بكفاءة، رغم أن المتوسط الحسابي 3.10 أكبر من المتوسط الحيادي.

2. يمكننا الأخذ بمتوسطات جميع العبارات الباقية(1-3-4-5) لأن احتمال الدلالة الخاصة بها أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي الفرق معنوي بينها وبين المتوسط الحيادي 3، وبالنظر إلى المتوسطات:

✓ المتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات(1-3-5) أكبر من المتوسط الحسابي 3، ومنه نستنتج بأن:

- العاملين في القطاع العام بمحافظة اللاذقية يمتلكون المهارات والمعارف الخاصة بمتطلبات العمل.
- يقوم العاملون بتقديم اقتراحات لتحسين أساليب العمل.
- العاملون مستوعبون لخطط وأهداف الوحدة التنظيمية التي يعملون ضمنها.

✓ المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة 4 بلغ 2.61 وهو أصغر من المتوسط الحيادي 3، وبالتالي فإن العاملين في القطاع العام لا يلتزمون بالمعايير والإجراءات الفنية الخاصة بالعمل.

ثانياً: محور جودة أداء العامل: يوضح الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية للإجابات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بمدى جودة أداء العامل:

الجدول(6)Descriptive Statistics

رقم العبارة	العبارة	N	Minimum	Maximum	Mean	Sig
6	يتسم بالدقة في أداء المهام المطلوبة منه	372	1	5	3.31	.000
7	يثق رؤساؤه في جودة أداء المهام التي يقوم بها	372	1	5	3.41	.000
8	يستجيب لما يكلف به من مهام وتوجيهات بالكفاءة المطلوبة	372	1	5	3.41	.000
9	يلتزم بالقوانين والسياسات الموجهة لعمله	372	1	5	2.71	.000
	Valid N (listwise)	372				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول(6) أن قيمة Sig تساوي 0.000 وذلك بالنسبة لكافة العبارات، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الأخذ بالمتوسطات الناتجة، كما يأتي:

✓ متوسطات العبارات(6-7-8) كانت أكبر من المتوسط الحيادي 3، وهذا يشير إلى أن:

- أداء العاملين يتسم بالدقة في المهام المطلوبة منهم.
- رؤساء العاملين في القطاع العام يثقون في جودة أداء المهام التي يقومون بها.
- العاملون في القطاع العام يستجيبون لما يكلفون به من مهام وتوجيهات بالكفاءة المطلوبة.

✓ متوسط العبارة 9 أقل من المتوسط الحيادي 3، وهذا يعني بأن العاملين في القطاع العام لا يلتزمون بالقوانين والسياسات الناظمة للعمل.

ثالثاً: محور المهارات التفاعلية: يبين الجدول الآتي التوصيفات الإحصائية الخاصة بمدى امتلاك العاملين للمهارات التفاعلية:

الجدول(7)Descriptive Statistics

رقم العبارة		N	Minimum	Maximum	Mean	Sig
10	يتبادل الأفكار والخبرات والتجارب مع الآخرين	372	1	4	2.80	.001
11	يحافظ على العلاقات السليمة مع زملاء العمل	372	1	5	3.10	.108
12	يتعاون مع الآخرين ويساعدهم في تأدية مهامهم	372	2	5	3.90	.000
13	يرحب بالنقد البناء من جميع الأطراف التي يتعامل معها	372	1	5	2.81	.012
14	يقبل المسؤوليات الإضافية دون أن يؤثر على حجم ونوع العمل المنتج في الظروف الاعتيادية	372	1	5	3.41	.000
	Valid N (listwise)	372				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

يُظهر الجدول(7) ما يأتي:

1. إن قيمة Sig بالنسبة للعبارة رقم 11 أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي نجد بأن الفرق غير معنوي أي نقبل فرضية العدم وهذا يعني أن العاملين في القطاع العام لا يحافظون على علاقة زمالة سليمة فيما بينهم أثناء العمل، رغم أن المتوسط الحسابي 3.10 أكبر من المتوسط الحيادي.

2. أما قيمة Sig بالنسبة لباقي العبارات فكانت أقل من 0.05 أي أن الفروق بين متوسطات تلك العبارات والمتوسط الحيادي 3 هو فرق معنوي، ويمكن الأخذ بتلك المتوسطات في عرض النتائج الآتية:

✓ متوسطي العبارتين(12 و14) أكبر من المتوسط الحيادي 3، وهذا يعني بأن:

- العاملون في القطاع العام يتعاونون مع بعضهم ويساعدون بعضهم في تأدية مهامهم.
- يقبلون المسؤوليات الإضافية دون أن يؤثر ذلك على حجم ونوع العمل المنتج في الظروف الاعتيادية.

✓ متوسطي العبارتين(10 و13) كانا أصغر من المتوسط الحيادي 3، وهذا يدل على أن:

- يتبادل العاملون الأفكار والخبرات والتجارب مع الآخرين ولكن هناك قصور في هذا الجانب.
- يرحب العامل الحكومي بالنقد البناء من الأطراف التي يتعامل معها، ولكن هناك ضعف في هذه الناحية.

رابعاً: محور أساليب العمل: التوصيفات الإحصائية المتعلقة بمدى اتباع العاملون في القطاع العام لأساليب العمل الكفؤة موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(8) Descriptive Statistics

رقم العبارة	العبارة	N	Minimum	Maximum	Mean	Sig
15	يسعى باستمرار لتطوير مهاراته وقدراته	372	1	5	3.10	.219
16	يقوم بأعمال غير تقليدية عند الضرورة لإنجاز أعماله بالكفاءة المطلوبة	372	1	5	3.10	.201
17	يستخدم الوقت المتاح لديه بكفاءة وفعالية	372	1	5	3.41	.000
18	يرحب بالأفكار والأساليب المبتكرة في العمل	372	2	5	2.80	.000
19	يبادر بالتدخل في المواقف التي تتطلب ذلك	372	1	5	2.81	.014
20	يخطط بدقة للأعمال التي يقوم بها تجنباً للعشوائية	372	1	5	3.30	.000
21	يتسم بالمرونة في إنجاز الأعمال التي يقوم بها	372	1	5	3.20	.002
22	يلتزم بالحضور في أوقات العمل الرسمية	372	1	5	3.61	.000
	Valid N (listwise)	372				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 20

من الجدول(8) نجد الآتي:

1. بلغت Sig بالنسبة للعبارتين(15 و16) 0.219 و0.201 على التوالي وهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن الفرق غير معنوي بين متوسطي العبارتين والمتوسط الحيادي 3، أي نقبل فرضية العدم وهذا يعني أن العاملين في القطاع العام لا يسعون باستمرار لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ولا يقومون بأعمال غير تقليدية عند الضرورة لإنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

- العامل في القطاع العام يسعى إلى تطوير مهاراته وقدراته، ولكن ليس بالشكل الأمثل.
- العامل في القطاع الحكومي يقوم بأعمال غير تقليدية عند الضرورة لإنجاز أعماله بالكفاءة المطلوبة، ولكن ليس بالشكل المطلوب.

2. أما بالنسبة لباقي العبارات(من 17 وحتى 22) فكانت Sig أصغر من 0.05، ومنه نستنتج الآتي:

✓ بالنسبة للعبارات(17–20–21 و22) كانت متوسطات إجاباتها أكبر من متوسط الحياد 3، وهذا يعني الآتي:

- العاملون يستخدمون الوقت المتاح لديهم بكفاءة وفعالية.
- العاملون يخططون بدقة للأعمال التي يقومون بها تجنباً للعشوائية.
- يتسم العامل بالمرونة في إنجاز الأعمال التي يقوم بها.
- يلتزم بالحضور في أوقات العمل الرسمية.

✓ متوسطي العبارتين(18 و19) أقل من المتوسط الحيادي 3 وهذا يشير إلى أن:

- العاملون في القطاع العام يرحبون بالأفكار والأساليب المبتكرة في العمل، ولكن ليس بالشكل المطلوب.
- العاملون يبادرون بالتدخل في المواقف التي تتطلب ذلك، ولكن ليس بالشكل المطلوب.

لاحظ الباحث بأن المتوسطات التي هي الأكبر من متوسط الحياد 3، جميعها أقل من 4 وقريبة من 3، إذ لم يتجاوز أي متوسط منها الدرجة 4 على مقياس لايكرت الخماسي، وهذا يدل بوضوح على أن امتلاك العاملين في القطاع العام لأي بعد من أبعاد الكفاءة إنما يمتلكوها بحدها الأدنى أو بشكل مقبول وليس ممتاز.

حيث يبين الجدول(9) الآتي مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث، وكل درجة في المقياس يقابلها درجة أهميتها:

درجات مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
المتوسط المحسوب المعيار: 5-1/5=0.8	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3,41]	[5-4.21]
درجة التقييم	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر: (مرهج، 2018، 251)

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأساسية:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى كفاءة أداء العاملين.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى كفاءة أداء العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية تم حساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستيودنت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي، كما يأتي:

الجدول(10): متوسط الإجابات جميعها والمتعلقة بمدى كفاءة أداء العاملين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m5	372	3.2061	.91741	.04757

الجدول(11): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m5	4.334	371	.000	.20613	.1126	.2997

من الجدول(11) نجد بأن قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث وبين المتوسط الحيادي، ونقبل الفرضية البديلة، **حيث**

نجد بأن العاملين في القطاع الحكومي بمحافظة اللاذقية يتمتعون بكفاءة أداء مقبولة، رغم أن المتوسط 3.2061 قريب جداً من متوسط الحياد، وبدرجة أهمية "وسط" وفق الجدول(9)، وهذا يدل على أن هذه الكفاءة لا تزال قاصرة عن المأمول.

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى امتلاك العاملين للمهارات الفنية.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى امتلاك العاملين للمهارات الفنية.

الجدول(12): متوسط الإجابات المتعلقة بمدى امتلاك الأفراد للمهارات الفنية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m1	372	3.2457	1.02474	.05313

الجدول(13): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m1	4.624	371	.000	.24570	.1412	.3502

نلاحظ من الجدول(13) بأن قيمة Sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى الدلالة، وهذا يدل على أن الفرق بين متوسط الاجابات المحسوب حول مدى امتلاك العاملين للمهارات الفنية وبين المتوسط الحيادي 3 هو فرق معنوي، أي نقبل الفرضية البديلة، **وبالتالي نجد بأن العاملين في القطاع الحكومي بمحافظة اللاذقية يمتلكون إلى حد مقبول للمهارات الفنية اللازمة لأداء عملهم، رغم أن المتوسط المحسوب بلغ فقط 3.2457 وهو قريب جداً من متوسط الحياد وهذا يعني بأن الوضع غير مطمئن نوعاً ما، إذ أن درجة أهمية المتوسط "وسط" وفق الجدول(9).**

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى جودة العمل.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى جودة العمل.

الجدول(14): متوسط الإجابات المتعلقة بمدى جودة العمل

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m2	372	3.2070	1.29071	.06692

الجدول(15): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m2	3.093	371	.002	.20699	.0754	.3386

يُظهر اختبار الفرضية بحسب الجدول(15) بأن قيمة Sig=.002 أصغر من 0.05 أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي حول مدى جودة العمل.

ومن الجدول(14) بلغ المتوسط المحسوب 3.2070 وهو أكبر من متوسط الحياد 3، **أي أداء العاملين يتمتع بمستوى جودة مقبول، إلا أنه ليس مرضياً نظراً إلى أن المتوسط يكاد يقترب من متوسط الحياد مثله مثل باقي متوسطات محاور البحث، ودرجة أهميته "وسط" استناداً إلى الجدول رقم(9).**

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى امتلاك العاملين للمهارات التفاعلية.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى امتلاك العاملين للمهارات التفاعلية.

الجدول(16): متوسط الإجابات المتعلقة بمدى امتلاك العاملين للمهارات التفاعلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m3	372	3.2048	.81236	.04212

الجدول(17): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m3	4.863	371	.000	.20484	.1220	.2877

يبين الجدول(17) بأن Sig=.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة، أي يوجد فرق جوهري بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي حول مدى امتلاك العاملين للمهارات التفاعلية.

ومن الجدول(16) نلاحظ بأن متوسط الإجابات المحسوب بلغ 3.2048 وهو أكبر من متوسط الحياد 3، **أي أن العاملين نوعاً ما يمتلكون المهارات التفاعلية، إلا أن هذه المهارات ليست بالمستوى الكافي فالمتوسط المحسوب يكاد يتطابق مع المتوسط الحيادي، حيث أن درجة أهمية المتوسط "وسط" حسب الجدول(9).**

الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى اتباع العاملين لأساليب العمل الكفؤة.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن المتوسط الحيادي في مقياس ليكرت الخماسي حول مدى اتباع العاملين لأساليب العمل الكفؤة.

الجدول(18): متوسط الإجابات المتعلقة بمدى امتلاك العاملين للمهارات التفاعلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m4	372	3.1670	1.03585	.05371

الجدول(19): اختبار ستيودنت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات والمتوسط الحيادي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m4	3.110	371	.002	.16700	.0614	.2726

من الجدول(19) كانت Sig=.002 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة القائلة بأن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الحيادي حول مدى استخدام العاملين لأساليب العمل الكفؤة هو فرق ذو دلالة جوهرية.

ومن الجدول(18) بلغ المتوسط المحسوب 3.1670 وهو أكبر من المتوسط الحيادي 3، **أي أن العاملين في القطاع العام بمحافظة اللاذقية يتبعون الحد الأدنى من أساليب العمل الكفؤة الواجب اتباعها، ولكن بشكل غير مرضي لانخفاض قيمة المتوسط المحسوب بشكل واضح، وأيضاً درجة أهميته "وسط" وفق الجدول(9).**

الاستنتاجات و التوصيات:

ويمكن عرض أهم الاستنتاجات كما يأتي:

1. تشترك جميع النتائج السابقة بقاسم مشترك ملفت، سواء على مستوى اختبار الفرضيات أو على مستوى اختبار كل عبارة على حدة، وهي أن جميع المتوسطات على الإطلاق وعددها 27 متوسط(المتوسط العام + متوسطات المحاور الأربعة + متوسطات 22 عبارة كل على حدة) لم يتجاوز أي منها درجة ال4 على مقياس لايكرت الخماسي، بل أن معظمها قريب من متوسط الحياد 3، وهذا إن دل على شيء يدل على أن امتلاك العاملين لبعض الكفاءات هو بالحد الأدنى المقلِق وغير المرضي بالنسبة للمستقبل.

2. هناك قصور واضح في احترام العاملين بالقطاع العام للقوانين والسياسات الناظمة للعمل، بالإضافة إلى عدم التقيد الأمثل بالمعايير والإجراءات الخاصة بكيفية تنفيذ العمل، وهذا يطرح تساؤل حول مدى فعالية الرقابة الإدارية في ضبط الأمور وكبح الفوضى داخل العمل.

3. العامل الحكومي يتقبل النقد البناء ولا يرحب بالأفكار والأساليب المبتكرة، وأيضاً عدم ترحيبه بتبادل الأفكار والتجارب ولكن بشكل نظري، وهذا يدل على انغلاق في العقلية المهنية للعامل الحكومي، الأمر الذي يستلزم العمل على جعله أكثر انفتاحاً.

4. هناك العديد من النقاط الإيجابية فيما يتعلق بكفاءة أداء العاملين رغم أنها غير كافية وغير مرضية، إذ أن العاملين في القطاع العام:

- يمتلكون بشكل عام المهارات والمعارف التي يتطلبها عملهم، وهم مستوعبون لخطط وأهداف وحداتهم التنظيمية.
- يستجيبون للمهام التي يكلفون بها من قبل الإدارة حتى لو كانت مهاماً إضافية وبالكفاءة المطلوبة.
- يساعدون بعضهم البعض في أداء المهمات، ويقدمون الاقتراحات لمدراءهم بهدف تحسين الأداء.

التوصيات:

يقترح الباحث المقترحات الآتية لتحسين كفاءة الأداء في القطاع العام

1. لا بد من العمل على تحسين كفاءة العاملين في كل محور من محاور الكفاءة المذكورة البحث، وألا يُكتفى ببعضها، وذلك لأن المتوافر منها متوافر بالحد الأدنى المطلوب، وهذا غير كافٍ إذا أردنا إحداث قفزة مرضية إلى الأمام.

2. يجب تفعيل دور الرقابة الإدارية لوضع حد للمخالفين للقوانين وتعليمات العمل، بما يؤدي إلى تقليص حجم الفساد والتسيب والفوضى، وتوجيه العمل بالاتجاه المرسوم.

3. إقامة دورات تثقيفية لبناء ثقافة تنظيمية تعرف العاملين بأهمية تقبل الرأي الآخر والعمل به إن كان صائباً، والترحيب بالأساليب المبتكرة إذا كانت ستختصر الوقت والجهد، وأن ذلك سوف يحسن عمله ويعزز مكانته في المنظمة.

4. طالما نتج لدينا بأن العاملين يمتلكون المعارف والخبرات الخاصة بعملهم وهم مستوعبون لأهداف وحداتهم التنظيمية فهذا يستوجب من الإدارات تحديد الحلقة المفقودة التي تحول دون تحقيقهم للأداء الأمثل، ويقترح الباحث التركيز على الحوافز وعلى رأسها زيادة الرواتب والميزات المادية وأيضاً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

References:

Arabic reference:

1. pakdoor, habeeb. Mechanisms of employing human capital in institutions - a case study of the Public Institution of Neighborhood Health. Master Thesis, 2018.
2. hassan, amenah. Manpower Planning and Its Role in Raising Efficiency of Performance: A Case Study of a Sudanese Company from 2014-2017. Master Thesis, 2019.
3. Al-Saffar, Nizar. Evaluating the efficiency of workers' performance and its importance in developing the performance of the individual and the organization - an applied study. Tikrit University Journal for Humanities, 17 (9), 2010, 702-713.
4. .Karim, Yassin. Evaluating the performance of workers and its role in combating administrative and financial corruption. Ahl Al-Bayt Magazine, 1 (23), 2019, 519-540.
5. Merhej, Maher, Deeb, Kinda. Tishreen University evaluation of human capital development mechanisms in the reconstruction phase. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies-Economic and Legal Sciences Series, 2018, 40 (4).

English reference:

1. AL SHOBAKI, M. J., ABU-NASER, S. S., SALAMA, A. A., ALFERJANY, A. A. M., & AMUNA, Y. M. A. The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives-Case Study of" Islamic University", *2*(1) 2018, 106-118.
2. ANDRIO, N.G., Evaluating the performance of workers in private and public communications companies in Sydney, sydney university, 4(2) 2016, 402-413.
3. BJUGSTAD, K., THACH, E. C., THOMPSON, K. J., & MORRIS, A. A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *7*(3), 2006, 304-319.
4. DENCHEVA, S. Followership qualities and models. International University college-Dobrich, Bulgaria. *1*(2), 2014, 1-10.
5. M'MBUI C. Effect of performance appraisal on employee job satisfaction in Kenya revenue authority[J]. Unpublished MBA project. University of Nairobi, 2011.
6. MOORE, C., DETERT, J. R., KLEBE, L., BAKER, V. L., & MAYER, D. M. Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, *65*(1), 2012, 1-48.
7. RAZA, S. A., & SIKANDAR, A. Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model. *Bulletin of Education and Research*, *40*(3), 2018, 73-94.