مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الإدارة في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. حنان تركمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5573
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 22:36 +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.

دور الإدارة في تحسين أداء العاملين

(دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

الدكتورة حنان تركمان*

(تاريخ الإيداع 10 / 12 / 2020. قُبِل للنشر في 17 / 3 / 2021)

□ ملخّص □

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة وأهميته في تحسين أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة، وتحديد دور الإدارة في تحقيق النجاح للمنظمة.

و لتحقيق أهداف البحث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، كما تم تصميم استبانه ، وتمَّ توزيعها على (119) مفردة ، استرد منها (117)، وكانت (110) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من جميع العاملين في جامعة تشرين في محافظة اللاذقية (رئيس الجامعة، رؤساء أقسام، رؤساء شعب، وعاملين)، ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها: لا يتم إشراك العاملين في التخطيط ووضع الأهداف، ولا يتم ربط الأداء بفرص الترقية، ولا يتم تحديد مستويات الكفاءة السلوكية المطلوبة في العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي، سرعة انجاز الأعمال، وتبسيط إجراءات العمل ، جامعة تشرين.

* أستاذ مساعد ـ قسم إدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللَّاذقية ـ سورية.

The Role Management In Improving Employees Performance
(Field Study At Tishreen University)

Dr. Hanan Turkman*

(Received 10 / 12 / 2020. Accepted 17 / 3 / 2021)

□ ABSTRACT □

The study aime to clarify the concept of management, its importance, dimensions and requirements for its application in the organization under study, and to clarify the role of applying performance management in achieving success for the organization.

The researcher followed the descriptive and analytical approach in her study, and a set of methods, including relying on secondary and primary data through a questionnaire that was designed, and it was distributed to (119) respondents, from which (117) were retrieved, and (110) questionnaires were suitable for analysis, and the research community was made up of a cadre Workers at Tishreen University in Lattakia Governorate (university president, department heads, divisional heads, and employees), and then relied on the SPSS program as a tool for analyzing the available data.

The study found a set of results, including: The employee is not involved in planning and goal-making, performance is not linked to opportunities for promotion, and the levels of behavioral competence required in the employee are not determined.

Key words: performance management, job performance; Job satisfaction, speed of completion of work, and simplification of work procedures , Tishreen University.

***Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

المهمة الأساسية للإدارة تحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها، وذلك من خلال التنسيق بين مختلف الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف، وتُعد الموارد البشرية من أهم الموارد لما لها من دور فعال في تحريك بقية الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية والاستفادة منها، اذاً تركز الإدارة على أداء الموارد البشرية التي تم اختيارها و تدريبها وبالتالي كيف سيتم توجيه ذلك الأداء باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

ـ دراسة (النجار، 2013) : بعنوان معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق تقييم الأداء المنفذ في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد في حل مشكلات تطبيق تقييم الأداء وتذمر العاملين ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها عدم وجود إدارة فعالة تقوم بتقييم الأداء ، عدم وجود دورات تثقيف و تنمية مهارات العاملين و أوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية بطريقة مهنية علمية موظفة و ضرورة تعميق ثقافة تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية .

ـ دراسة (البلوى، 2015) : بعنوان إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الأداء المؤسسي في زيادة كفاءة المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض والتعرف على العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء المؤسسي وتقديم المقترحات للتغلب على عقبات تطبيق إدارة الأداء المؤسسي في المديرية العامة لحرس الحدود لمدينة الرياض ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها تسهم إدارة الأداء المؤسسي في زيادة كفاءة المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض ، وضع معايير للأداء في المديرية العامة لحرس الحدود تتوافق مع قدرات العاملين بحيث يمكن الوصول إليها ، العمل على استخدام كل من المعيار الكمي والكيفي في قياس الأداء للعاملين .

ـ دراسة (مجيد وعباس، 2019) : بعنوان تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق نظام إدارة الأداء الفعال:

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع علاقة إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتأثيرها في نظام إدارة الأداء الفعال في رفع مستويات الأداء للموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحديد نقاط الضعف في المنظمة المدروسة، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق نظام إدارة الأداء بشكل فعال، و إن الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحقيق السرعة في إنجاز العمل بتكلفة أقل و رفع الأداء الفعال للأفراد العاملين في المنظمة .

ـ دراسة (بلال وأخرون، 2020) بعنوان : مساهمة أدوات القيادة على أساس الأنشطة في إدارة أداء المؤسسات الاقتصادية .

هدفت الدراسة إلى دراسة القيادة على أساس الأنشطة المتمثلة في طريقة: التكاليف على أساس الأنشطة، الموازنات على أساس الأنشطة، التسيير على أساس الأنشطة و كيفية مساهمتها في إدارة الأداء ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج

منها: أن أدوات القيادة على أساس الأنشطة تساهم في إدارة الأداء من خلال تحليل الأنشطة و كيفية مساهمتها في خلق القيمة، فبالنسبة للأنشطة التي تخلق القيمة تحاول المؤسسة تفعيلها قدر الإمكان أما بالنسبة للأنشطة التي لا تخلق القيمة فتحاول المؤسسة التحكم فيها قصد خفض تكاليفها .

الدراسات الأجنبية :

ـ دراسة (Liu *et al*, 2018) بعنوان :

A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model:

إطار إدارة الأداء للقطاع العام: نموذج أصحاب المصلحة المتوازن :

هدفت الدراسة إلى إيضاح كيفية تطبيق إدارة الأداء التي تعد مصدر قلق كبير داخل القطاع العام ، مثل بطاقة الأداء المتوازن التي تم تطويرها في القطاع الخاص و لكنها تميل إلى التركيز على الأهداف المالية و مجموعة صغيرة من أصحاب المصلحة ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : أن تطبيق نظام إدارة الأداء في المنظمة المدروسة يساعد في تحديد جميع أصحاب المصلحة التنظيميين ذوي الصلة و يقدم طرق ضمان توازن اهتماماتهم المتنوعة قدر الإمكان و التي بدورها تساعد في تطوير الأنشطة الرئيسية التي ترفع من معدلات الأداء في المنظمة المدروسة .

ـ دراسة (Mousa *et al*, 2019) بعنوان :

The impact of green human resource Management Practices on Performance in Healthcare Organizations : a conceptual framework

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في مؤسسات الرعاية الصحية : الإطار المفاهيمي :

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في منظمات الرعاية الصحية الفلسطينية و تأثيرها على الأداء المستدام في هذا القطاع الخدمي المهم ، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهممها أنه يوجد بشكل عام ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على استدامة الأداء .

مشكلة البحث :

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في جامعة تشرين تبين بأن هناك انخفاض في مستوى الأداء الإداري للعاملين في الجامعة بالإضافة إلى عدم الالتزام بأوقات الدوام و التهرب من العمل مما يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين في الجامعة مما ينعكس سلباً على رضا المتعاملين مع الجامعة و يأتي في مقدمتهم الطلاب على مختلف مراحلهم الدراسية ، لذلك لا بد من تحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة و المتعاملين معها في جامعة تشرين .

أهمية البحث وأهدافه :

تكمن أهمية البحث من ناحيتين :

أهمية نظرية: تأتي أهمية هذا البحث من أهمية جودة الإدارة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها .

أهمية تطبيقية: من خلال نتائج هذا البحث و التي سيكون لها دور في تحسين مستوى الأداء في الجامعة .

ويهدف هذا البحث إلى :

1ـ تقييم واقع الأداء في المنظمة محل البحث .

2ـ تحديد دور الإدارة في تحقيق النجاح للمنظمة محل البحث.

3ـ تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات لتحسين أداء المنظمة محل البحث و بالتالي تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة و أقصى فعالية .

متغيرات البحث:

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين (كمية و نوعية المخرجات – سرعة انجاز الأعمال – تبسيط إجراءات العمل).

المتغير المستقل : جودة الإدارة .

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. **يتفرع عنها الفرضيات الآتية:**

ـ توجد علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين تحسين الرضا الوظيفي.

ـ توجد علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين سرعة انجاز الأعمال.

ـ توجد علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين تبسيط إجراءات العمل.

منهجيَّة البحث:

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على جمع البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانه تمَّ تطوريها بالاعتماد على الدراسات السابقة ، وتمَّ توزيعها على (119) عامل في كافة المستويات الإدارية ، استُرد منها (117)، وكانت (110) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من مجموعة العاملين في جامعة تشرين في محافظة اللاذقية (رئيس الجامعة، رؤساء أقسام، رؤساء شعب، وعاملين)، ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة.

مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الإدارية في جامعة تشرين، حيث تم سحب عينة عشوائية وزعت عليهم الاستبانة . بحجم (119) مفردة، استردت منها الباحثة (117) استبانة، وكان (7) استبانات غير صالحة للتحليل، ليكون حجم العينة وعدد الاستبانات الداخلة في التحليل (110) استبانة.

الإطار النظري للبحث :

مفهوم الأداء

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج . (أبو شرخ، 2010 ،ص 17).

و يرى حمزاوي أن الأداء العام للمنظمة يضم المستويات الآتية :(حمزاوي ، 2018 ، ص 3)

ـ أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية .

ـ أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة .

ـ أداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية .

مفهوم جودة الإدارة :

تعد جودة الإدارة من العوامل الهامة في تحسين أداء العاملين و قد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية ، تعددت التعاريف التي تناولت إدارة أداء الموارد البشرية ، عُرفت بأنها " عملية تعريف و قياس و إدارة و تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات " (Ecerson,2009)

كما عُرفت بأنها عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المنظمة قدر المستطاع (كشواي ، 2006 ، ص 91)

و تُعرف أيضاً بأنها " الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية " (المرسي، 2006، 403)

تؤكد الباحثة بأن جودة الإدارة هي وسيلة المنظمة لإحداث توافق و انسجام بين أهدافها و أهداف مواردها البشرية من خلال توجيه الأداء و متابعته لضمان عدم انحرافه عما تم التخطيط له ، و بالتالي إمكانية تغييب فجوة الأداءالتي تعبر عن الفرق بين الأداء المحقق و الأداء المخطط .

أهداف الإدارة في المنظمة :

تسعى الإدارة في المنظمة لتحقيق عدة أهداف منها : (العشماوي، 2006، ص 3)

ـ الحكم على سلامة الخطط الاستراتيجية و الأهداف و السياسات .

ـ الحكم على كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف .

ـ بحث إمكانية تطوير و تحسين الأداء مستقبلاً .

ـ تقييم كفاءة و فاعلية القرارات الإدارية .

ـ الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية .

ـ كشف و معالجة الممارسات الإدارية و المالية و الخاطئة .

ـ تدعيم ثقة الأطراف الخارجية في نظم العمل بالمنظمة.

عناصر الإدارة (مكونات العملية الإدارية) :

تتكون الإدارة امن خلال الوظائف التالية : (British Academy , 2019)

1 – التخطيط :

حيث يمكن تحديد الأهداف و الكفاءات اللازمة لأداء عمل محدد بالتعاون مع العاملين و يمكن وضع الخطط التي يتم توضيحها في اتفاقيات الأداء و الطرق التي من شأنها تعزيز المعارف و المهارات و مستوى الكفاءة و تعزيز السلوكيات المطلوبة .

2 – التنظيم (تنفيذ الأعمال) :

و ينطوي هذا على قيام العاملين بالأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف وفقاً للخطط الموضوعة .

3 – المتابعة :

المتابعة المستمرة للأداء و التقدم على مدار السنة و ليس إجراء تقييم سنوي فقط و هي خطوة ضرورية لتحقيق جودة الإدارة .

4 – المراجعة :

و هذا ينطوي على تقييم الأداء من خلال اجتماع و مناقشة الانجازات و الخطوات اللازمة لتطوير الأداء بدرجة أكبر ، و بالتالي تصبح هذه المراجعة أساساً لإكمال الدورة و العودة إلى مرحلة التخطيط .

سمات جودة الإدارة :

ينبغي التوصل إلى إدارة ناجحة من خلال الآتي : (كشواي ، 2006 ، ص92)

- وضع أهداف واضحة للمنظمةة و تحديد عملية صحيحة لتعريف و تطوير و قياس و مراجعة هذه الأهداف .
- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الموارد البشرية .
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة و ما تطمح إلى تحقيقه .
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء ، التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية .
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة و العاملين و ما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأداء .
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً .
- التشجسع على التطوير الذاتي .

صعوبات إدارة أداء الموارد البشرية :

تتمثل صعوبات إدارة أداء الموارد البشرية بالآتي : (السلمي، 2001 ، 119)

الصعوبة الأولى تكمن في أن تطبيق نظام إدارة الأداء كونه يتعلق بالعامل البشري و احتمالات الخلاف في الاتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة و مقبولة من العاملين ، و تحقق أهداف الإدارة و العاملين في نفس الوقت .

الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق و التوازن بين مكونات النظام الأساسية (أهداف النظام ، معايير النظام ، إجراءات النظام) بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً و تتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام ، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف و معايير التقييم لنتائج الأداء .

الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء و سرعته و مستوى الجودة المطلوب و حرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة ، أما متطلبات العامل هي السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت و الرغبة في فترات راحة أكثر و ضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً ، و التجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل ، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه

عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من العناصر الآتية : (البراهيم ، 2008 ، ص 40)

- المعرفة بمتطلبات العمل : و يشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية و المهنية و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .
- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .
- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

معايير الأداء الوظيفي :

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يأتي : (الخليفة ، 2007 ، ص27)

– **الجودة :** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكاناتهم لأن 1لك يعني بطئ الأداء .

– **الوقت :** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة .

– **الإجراءات :** هي عبارة عن خطوات مركبة اتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يتأثر الأداء الإداري للعاملين بالعديد من العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل و منها ما يتعلق بشخصية العاملين أي أن الأداء الإداري و الأداء الوظيفي يتأثر بجملة من العوامل أهمها : العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي و المواد الخام و الهيكل التنظيمي و طرق و أساليب العمل و العوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تتضمن المعرفة و التعلم و الخبرة بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل (الغامدي ، ص 33 – 34) .

و هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي منها خصائص العمل و الرقابة الفعلية و نظام الأجور و الحوافز و الخصائص الديمغرافية مثل الجنس و السن و المستوى التعليمي و الخبرة و المهنية و المركز الوظيفي .

كما أن الأداء يتأثر سلباً بعدد من العوامل منها ما يأتي(الغامدي ، ص 33 – 34) :

1 – غياب الأهداف المحددة : المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على أساس مستوى الأداء لعدم وجود معيار لذلك ، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

2 – التسيب الإداري : أي ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين و قد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

3 – مشكلات الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية على مستوى الأداء للعاملين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف و إنتاجية أقل و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للعامل مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة .

4 – عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و العاملين في المستويات الدنيا و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

5 – اختلاف مستويات الإدارة : من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين و هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي و العامل المجتهد ذو الأداء المتوسط و العامل الكسول و العامل غير المنتج .

تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في الوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الفعالية .

يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به ، فهو يساعد على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد بهدف معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة . (صالح ، 2004 ، ص 137)

أهمية عملية تقييم الأداء :

يمكننا إبراز أهمية عملية تقييم الأداء البشري من خلال التطرق الأهداف التي تسعى لتحقيقها (الهيتي ، 2005 ، ص 137)

1ـ تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته مادياً و معنوياً مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

2ـ تعريف الموارد البشرية بمواقع أدائهم و دفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها .

3ـ رفع معنويات الموارد البشرية حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفع بهم إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع و الحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات .

4ـ مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق و مقدار كفاءته الشخصية و قدراته الذهنية و العضلية.

5ـ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفق رغبته و طموحه و قابليته و إنجازاته ، مما يحقق خدمة الفرد و الإدارة معاً .

الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذان المصطلحان و خاصة في بعض الأدبيات العربية و يستخدمان كمرادفين لنفس العملية ، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة أو وصفية لأداء الموظف و ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع للمنظمة .

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح و التطوير الإداري ، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع و انتهاءاً بمرحلة تطوير الأداء حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري و ليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء و إصلاحه و التغلب على المعوقات السلوكية و التنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية . (أبو شرخ ، 2010 ، ص 21)

النتائج والمناقشة:

<u>أداة الدراسة</u>: لتحقيق أغراض دراستها قامت الباحثة باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي من خلال برنامج spss بغية الحصول على البيانات اللازمة لبحثه؛ فقد اعتمدت على الاستبانة الورقية، واستخدام الملاحظة، والاستبانات الإلكترونية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي في محاولة

منها للحصول على بيانات تتعلق بتأثير إدارة الأداء في الأداء الوظيفي من خلال 24 عبارة، فقامت الباحثة باختبار ثبات وصدق المقياس وفق ما يلي:

اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	110	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.725 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	24

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
إدارة الأداء	.624	11
الرضا الوظيفي	.913	5
سرعة إنجاز الأعمال	.890	4
تبسيط إجراءات العمل	.655	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

ـ المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانات البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور إدارة الأداء: لجأت الباحثة إلى حساب المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي ، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور لإدارة الأداء

الرقم	العبارات	Mean	sig
1	يتم ربط أداء العامل الفردي بالتوجه الاستراتيجي	4.27	.000
2	يتم إشراك العامل في التخطيط وصنع الأهداف	3.86	.053
3	يتم توجيه الرؤساء المباشرين لمتابعة أداء العاملين لتطوير ومراجعة الأداء	3.58	.000
4	يتم ربط الأداء بالحوافز والعلاوات	3.51	.000
5	يتم ربط الأداء بفرص الترقية	3.26	.067
6	يتم ربط الأداء بالتدريب والتطوير	3.41	.000
7	يتم تحديد معايير وسياسات وإجراءات واضحة للأداء تتماشى مع أنظمة المنظمة	3.66	.000
8	يتم تحديد مستويات الكفاءة السلوكية المطلوبة في الموظف	4.05	.853
9	يتم وضع أهداف فردية وفقاً للدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف	3.42	.000
10	يتم تحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية	4.09	.000
11	يتم مناقشة مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف وإظهار الكفاءات وتعديل أية أهداف حسب الضرورة	3.50	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على الجامعة محل البحث العمل على زيادة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه: 1ـ البنود (2، 5، 8) فقد تبين من نتيجة اختبارها أن احتمال t المحسوبة > مستوى المعنوية المستخدم، 2ـ البنود (1، 3، 4، 6، 7، 9، 10، 11) حيث تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

فيما يتعلق ببنود عبارات محور الأداء الوظيفي: كانت النتائج كالآتي:

الجدول (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	Mean	sig
12	إن سياسات الترقية الوظيفية المتاحة تتوافق مع طموحاتي	3.79	.000
13	مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء المهام	4.33	.923
14	تتوفر الوسائل التي تساعدني في أداء عملي	4.13	.018
15	إن مسؤولياتي في العمل واضحة	3.36	.000
16	يحتاج عملي للكثير من التركيز والانتباه	3.63	.000

17	يتم تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة	3.98	.000
18	وجود سياسات وظيفية تعتمد على المؤهل المناسب يؤثر في إنجاز العمل	3.78	.000
19	أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين يسهم في سرعة إنجاز العمل	3.64	.000
20	إن أوقات العمل ملائمة للإنجاز	3.16	.431
21	طول الإجراءات المتبعة داخل العمل	3.48	.000
22	تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين	3.84	.000
23	وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح	3.69	.000
24	يتم تسهيل إجراءات العمل في الجامعة وإعداد وتحديث دليل الإجراءات	3.84	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على الجامعة محل البحث العمل على زيادة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه:

1ـ البنود (13، 14، 20) حيث تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب > مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

- البنود (12، 15، 16، 17، 18، 19، 21، 22، 23، 24) حيث تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

ـ اختبار الفرضيات: من أجل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون يتفرع عنها

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة معنوية بين إدارة الأداء وبين تحسين الرضا الوظيفي، والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين الرؤيا الاستراتيجي والالتزام التنظيمي

		إدارة الأداء	الرضا الوظيفي
إدارة الأداء	Pearson Correlation	1	.319**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.319**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	110	110

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

جدول (7) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.319[a]	.102	.093	1.28812

a. Predictors: (Constant), **الرضا الوظيفي**

مصدر البيانات في الجدولين (6) و (7) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك علاقة معنوية بين تطبيق جودة الإدارة والرضا الوظيفي، حيث أن:

1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 319. وهو يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط ضعيف، 2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد 102. (أي أن 10.2% من التغيرات في تحسين الرضا الوظيفي يتبع لتغيرات في تطبيق إدارة الأداء)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين الرضا الوظيفي، مما يعني وجود دور لجودة الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين سرعة انجاز الأعمال، الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الأداء وسرعة إنجاز الأعمال

		إدارة الأداء	سرعة إنجاز الأعمال
إدارة الأداء	Pearson Correlation	1	.486**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
سرعة إنجاز الأعمال	Pearson Correlation	.486**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	110	110

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

جدول (9) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.486[a]	.236	.229	1.23661

a. Predictors: (Constant), **سرعة إنجاز الأعمال**

مصدر البيانات في الجدولين (8) و (9) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة ء وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، حيث أن:

1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 486. وهو يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط ضعيف، 2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد 236. (أي أن 23.6% من التغيرات في تحسين سرعة إنجاز الأعمال يتبع لتغيرات في إدارة الأداء)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، مما يعني وجود دور ولكنه ضعيف لجودة الإدارة في تحسين سرعة إنجاز الأعمال في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة معنوية بين إدارة الأداء وبين تبسيط إجراءات العمل، قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة، الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الأداء وتبسيط إجراءات العمل

Correlations

		إدارة الأداء	تبسيط إجراءات العمل
إدارة الأداء	Pearson Correlation	1	.303**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
تبسيط إجراءات العمل	Pearson Correlation	.303**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	110	110

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

جدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303[a]	.092	.083	1.49775

a. Predictors: (Constant), تبسيط إجراءات العمل

مصدر البيانات في الجدولين (10) و (11) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك علاقة معنوية بين إدارة الأداء وتحسين تبسيط إجراءات العمل، حيث أن:

1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 303. وهو يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، و هذا الارتباط ضعيف، 2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد 092. (أي أن 9.2% من التغيرات في تحسين تبسيط إجراءات العمل يتبع لتغيرات في إدارة الأداء)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين تبسيط إجراءات العمل، مما يعني وجود دور ولكنه ضعيف لجودة الإدارة في تحسين تبسيط إجراءات العمل في جامعة تشرين.

اختبار الفرضية الرئيسة: بعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضيات الثلاث الفرعية، قامت باختبار الفرضية الرئيسة: هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛ حيث قام الباحثة بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة، الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الأداء وتحسين الأداء الوظيفي

Correlations

		إدارة الأداء	الأداء الوظيفي
إدارة الأداء	Pearson Correlation	1	.606*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.606*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	110	110

***. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**

جدول (13) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606[a]	.367	.365	0.39891

a. Predictors: (Constant), **الأداء الوظيفي**

مصدر البيانات في الجدولين (13) و (14) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يوضح الجدول رقم (12) أن هناك علاقة معنوية بين إدارة الأداء وتحسين الأداء الوظيفي، حيث:

1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 606. وهو يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، وهذا الارتباط مقبول. 2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد 367. (أي أن 36.7% من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي يتبع لتغيرات في إدارة الاداء)

مما سبق تتوصل الباحثة إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي، مما يعني وجود دور مهم لجودة الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين وبشكل مقبول.

الاستنتاجات و التوصيات :

1 – هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين الرضا الوظيفي، مما يعني وجود دور لجودة الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي

2 – هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، مما يعني وجود دور ولكنه ضعيف لجودة الإدارة في تحسين سرعة إنجاز الأعمال في جامعة تشرين.

3 – هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين تبسيط إجراءات العمل، مما يعني وجود دور ولكنه ضعيف لجودة الإدارة في تحسين تبسيط إجراءات العمل في جامعة تشرين.

4 – هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي، مما يعني وجود دور مهم جودة الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين .

5 ـ لا يتم إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف.

6 ـ لا يتم ربط الأداء بفرص الترقية

7. ـ لا يتم تحديد مستويات الكفاءة السلوكية المطلوبة في الموظف

8 ــ مكان العمل لا يوفر للموظف الراحة التامة لأداء المهام

التوصيات: وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:

1ـ ضرورة أن يتم إشراك الموظف في التخطيط وصنع الأهداف من خلال تطبيق فلسفة الإدارة بالمشاركة بأحد أساليب المشاركة كصندوق الاقتراحات أو عقد الاجتماعات .

2ـ ضرورة ربط الأداء بفرص الترقية

3ـ يجب تحديد مستويات الكفاءة السلوكية المطلوبة في الموظف

4ـضرورة أن يوفر مكان العمل للموظف الراحة التامة لأداء المهام

5ـ ضرورة جعل أوقات العمل ملائمة للإنجاز

6ـ ضرورة الاستمرار بالقيام بأبحاث عن العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل مثل:

دور جودة الإدارة في تحسين الأداء التسويقي.

ـ دور جودة الإدارة في تحسين الأداء المالي.

ـ دور جودة الإدارة في تحسين الأداء الإنتاجي.

ـ دور جودة الإدارة في تعزيز الميزة التنافسية.

References:

1 − Abu Sharkh, Nader Hamed Abdel Razzaq (2010). *Evaluate the effect of incentives on the level of job performance in the Palestinian Telecommunications Company from the employees' point of view*. Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza.

2 - Al-Brahim, Faisal bin Fahd bin Muhammad (2008), *factors affecting employee participation in decision-making and its relationship to their level of performance. Master's Thesis in Administrative Sciences,* Naif Arab Security University, Saudi Arabia.

3 - Al-Balawi Ali bin Ayed Salman Al-Aradi, (2015) *Institutional Performance Management and its role in increasing the efficiency of employees of the General Directorate of Border Guards in Riyadh.* Master Thesis, Naif University of Science, Riyadh.

4 - Al-Caliph, Ziad Saeed, (2007) *Organizational Culture and its Role in Raising the Level of Performance, a Master's Thesis in Administrative Sciences*. Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.

5 - Al-Sulami, Ali (2001) *Strategic Human Resource Management*. Dar Gharib for printing, publishing and distribution, Cairo.

6 - Al-Ashmawy, Mohamed Abdel-Fattah (2006) *a research paper on managing individual performance based on information and communication technology*. Sharm Alsheikh, Egypt .

7 - Al-Ghamdi, Majid bin Jamah bin Hamed, *the level of administrative performance of school principals applying to the "Tatweer" program in Taif city from the point of view of supervisors and teachers*. Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

8 - Al-Morsi, Jamal Al-Din Muhammad (2006) *Strategic Management of Human Resources - The Entrance to Achieving the Competitive Advantage of the Twentieth Century* Organization University House, Egypt.

9 - Al-Najjar, Muhammad Barakeh Salman (2013), *obstacles to implementing the performance of employees in local authorities in the governorates of the Gaza Strip* Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
10 - Al-Hiti, Khaled Abdel-Rahim (2005), *measuring and evaluating employee performance.* Wael Publishing House, 2nd floor, Amman, Jordan.
11- Bilal, Ghandour and others (2020) *The contribution of activity-based leadership tools to economic enterprise performance management*. Article, Journal of Excellence for Economic and Management Research, Volume 4, Issue 1, Algeria.
12 – ECERSON ,W., *Performance management strategies* . how to create and deploy effective strategies ,2009 .
13 - Hamzawy, Muhammad Sayed (2013), *measuring performance in security work, a working paper presented to the conference on performance measurement in contemporary organizations and institutions during the period (21-23 / 1/2013*) Naif University for Arab Security Sciences, Riyadh
14 - Kashwai, Barry (2006) *Human Resource Managemen*t. The foreign publisher, Cogan Bederj, Dar Al-Farouk for Publishing and Distribution, Cairo, 1st Edition Arab.
15 – Liu, w., et, (2018) *, A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model* . journal of the Operational Research Society.
16 – MOUSA , S.,OTHMANB, M., (2019) *The impact of green human resource Management Practices on Performance in Healthcare Organizations : a conceptual framework* . journal Pre-proof Department of industrial engineering An- Najah National University , Nablus , Palestine.
17 - Majeed, Fahim Aziz, Abbas, Ali Abdul Mohsen (2019) *The Impact of Electronic Human Resources in Achieving an Effective Performance Management System*, College of Management and Economics, Issue 1, Volume 1, University of Karbala, Iraq.
18- Salih, Muhammad Fatih (2004) *Human Resources Management*. Al-Hamed House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.