مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. صلاح محمد شيخ ديب، د. ديمة ماخوس، محمد عادل نيربي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5646
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:13 +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.

دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الدكتور صلاح محمد شيخ ديب*
الدكتورة ديمة ماخوس*
محمد عادل نيربي*

(تاريخ الإيداع 24 / 6 / 2021. قُبِل للنشر في 27 / 8 / 2021)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، من خلال دراسة نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة (تخطيط الأداء، الإطار العام للكفاءة، الربط بين الأداء والنتائج، نظام تكنولوجيا المعلومات، التغذية الراجعة، القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المنخفض والمرتفع، نظام المكافآت والحوافز) وأداء العاملين في جامعة تشرين، وذلك بهدف تطوير الممارسات الإدارية في الجامعة، والعمل على تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين أداء الجامعة.

ولتحقيق ذلك تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، وقد تمّ اختيار عينة ميسرة تتألف من 150 موظف، (50 موظف من الإدارة المركزية في الجامعة) و(100 موظف من الكليات المختلفة في الجامعة)، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل /120/ استبانة. كما تمّ الاعتماد على برنامج SPSS 19 في معالجة وتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة معنوية بين أبعاد نظام إدارة الأداء (تخطيط الأداء، الإطار العام للكفاءة، نظام تكنولوجيا المعلومات، الربط بين الأداء والنتائج، التغذية الراجعة، القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المنخفض والعاملين ذوي الأداء المرتفع، نظام المكافآت والحوافز) وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها، تحديد مسار وظيفي للموظف، وتوفير فرص للتطور الوظيفي بناءً على نتائج عملية تقويم الأداء، وتحديد احتياجات العاملين التدريبية والتطويرية بناءً على نتائج عملية تقويم الأداء.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الأداء، أداء العاملين.

* أستاذ ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
* مدرس ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
* طالب ماجستير ، كلية الاقتصاد– قسم إدارة الأعمال– اختصاص تسويق، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

Studying The Relationship Between Performance Management System And Employee Performance Field Study At Tishreen University

Dr. Salah Sheikh Deeb[*]
Dr. Dima Makhos[**]
Mohammad Adel Nairabe[***]

(Received 24 / 6 / 2021. Accepted 27 / 8 / 2021)

□ ABSTRACT □

The aim of this Search is to study the relationship between performance management system and the employee performance in Tishreen University, by studying the impact of the performance management system and it various dimensions (performance planning & Goal setting, competencies framework, appraisal results, Information technology, ongoing feedback, distinguishing between high and poor performers for Workers, Rewards and incentives) on employee performance. To develop management practices and improve the performance of individuals, and improvement the university performance.

To achieve this, a descriptive analytical approach was adopted in the practical in the search. A questionnaire was designed and distributed Tishreen University employees. A soft sample was selected, 150 members of the research community out. 120 members valid to analysis, The SPSS 19 program was adopted.

The study concluded a set of results, there are significant relationships between performance management system and the employee performance of the dimensions of performance management system (performance planning & Goal setting, competencies framework, appraisal results, Information technology, ongoing feedback , distinguishing between high and poor performers for Workers, Rewards and incentives) and employee performance in Tishreen University.

The study ended with a set of recommendations, the most important of which is to define a career path for the employee and provide opportunities for career development based on the results of the performance management process, and identify the training and development needs of the employees based on the results of the performance management process.

Key words: Performance management system, Employees performance.

[*] **Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**
[**] **Assistant Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إنّ تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها والذين يعدّون من أهم الأصول في أية منظمة، وحجر الزاوية في تعزيز قدراتها وإمكانياتها لتتمكن من التميز على منافسيها والتفوق عليهم.

وهنا يبرز الدور المهم لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، وتحويل استراتيجيات الأعمال إلى نتائج ملموسة، وذلك من خلال ممارسات متماشية ومتوائمة مع استراتيجية المنظمة مما يساعد المنظمة في أن تصبح أكثر تنافسية ضمن السوق.

ولعل من أهم الأدوار المنوطة بإدارة الموارد البشرية والمديرين في المنظمات المختلفة هي عملية تقويم الأداء وذلك من خلال نظام لإدارة الأداء يحفز الموظفين على القيام بالسلوكيات المتماشية مع رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها.

يمكن تعريف **إدارة الأداء** بأنها نظام يتم من خلاله تقويم أداء العاملين في المنظمة بناءً على أدائهم وفق معايير موضوعية دقيقة في مقابل ميثاق أداء يتكون من مجموعة من الأهداف (ماذا ينجز)، والكفاءات/السلوكيات (كيف ينجز). (نعساني، 2018، ص 35)

وتلعب ***إدارة الأداء*** دوراً في معرفة الاحتياجات التنموية للموظف، وصناعة قرارات الترقية، وانتقاء أصحاب المواهب.

تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين في جامعة تشرين

الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء مسح مكتبي حول الموضوع، حيث تمّ التوصل إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث، ومعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها وفقاً لما يلي:

*** – دراسة (إبراهيم، 2016)**

العنوان: دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي.

مشكلة الدراسة: تمثلت في التعرف على مدى إدراك المنظمة المبحوثة لأهمية إدارة الأداء، وهل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن حالات القصور في إدارة الأداء ومدى انعكاسها على النجاح المنظمي.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وقدرتها على بلوغ تلك الأهداف.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ويبين أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها.

وأنّ أهم نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– إنّ تقييم الأداء حقق مستوى جيد مما يشير إلى اهتمام المنظمة بعملية تقييم الأداء من خلال استخدامها معايير واضحة ومقبولة لدى الموظفين، وبما ينسجم مع عمل المنظمة وأهدافها.

– يوجد اهتمام جيد من قبل المنظمة المبحوثة بتخطيط الأداء وتفعيله داخل المنظمة، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب ويحتاج إلى زيادة الاهتمام به، وخاصة فيما يتعلق بمشاركة المرؤوسين مع رؤساء الأقسام في إعداد وصياغة الخطط المستقبلية.

*** – دراسة (عوض وآخرون، 2018)**

العنوان: أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري – دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك".

مشكلة الدراسة: تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل تسهم مكونات إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري ؟.
- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير ونوعها بين كل من مكونات إدارة أداء العاملين ومكونات رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة ؟.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة.
- تحديد أكثر أبعاد إدارة أداء العاملين علاقة وتأثير بأبعاد رأس المال الفكري.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

نتائج الدراسة: توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إنّ حصيلة مكونات إدارة الأداء وبمتجهاتها (التخطيط والتقويم والتغذية العكسية) تسهم في إقرار مستوى بناء رأس المال الفكري، علماً أنّ حلقة الوصل بين هذه المكونات مجتمعة تتمثل بالمورد البشري.
- أفرزت نتائج التحليل إنّ أهمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة لا يمكن لها أن تستمر وتحقق التفوق التنافسي بدون إدارة أداء العاملين على نحو جيد.

*** - دراسة (Raffoni, et al., 2018):**

العنوان: تحليلات أداء الأعمال:"استكشاف إمكانات أنظمة إدارة الأداء.

مشكلة الدراسة: تمحورت مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي: ما هو دور أنظمة إدارة الأداء في استكشاف إمكانات المنظمة محل الدراسة ؟.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح مفاهيم كل من تحليلات أداء الأعمال، إدارة الأداء، ومعرفة تأثير إدارة الأداء على إمكانات المنظمة محل الدراسة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها.

نتائج الدراسة: توصل الباحثون لمجموعة من النتائج أهمها:

- إنّ المديرين في المنظمة محل الدراسة يقدمون معلومات مضللة أو جزئية أو غير مجدية.
- إنّ المنظمة محل الدراسة لا تستخدم أنظمة إدارة الأداء مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة، وصعوبة في بلوغ أهدافها.

*** - دراسة (Tweedie, et al., 2018):**

العنوان: كيف تؤثر إدارة الأداء على العمال؟

ما وراء إدارة الموارد البشرية ونقدها""

مشكلة الدراسة: تركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف تؤثر إدارة الأداء على العاملين في المنظمة محل الدراسة؟ وتمثلت أهداف الدراسة إلى معرفة ردود أفعال العاملين في إدارة الأداء، والتعرف على إدارة الموارد البشرية السائدة في المنظمة محل الدراسة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

نتائج الدراسة: تؤثر إدارة الأداء على العاملين من خلال رفع مستوى كفاءة العامل، ورفع الروح المعنوية من خلال نظام المكافآت والحوافز.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها أخذت نظام إدارة الأداء بشكل متكامل، وتمّ ربطها مع متغير تابع جديد وهو أداء العاملين، وتمّ تطبيقها على بيئة جديدة تتمثل في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

من خلال المراجعة الأدبية للبحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في جامعة تشرين ومن خلال إجراء مقابلات مع بعض الموظفين في الإدارة المركزية للجامعة وفي بعض كليات الجامعة.

تمّ توجيه بعض الأسئلة في الدراسة الاستطلاعية على العاملين في جامعة تشرين كان أهمها:

- يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين الموظف والمدير في بداية العام في كل قسم في الكلية والجامعة.
- إن الأهداف الموضوعة هي أهداف واقعية ومن الممكن بلوغها وتحقيقها.
- يتم تحديد معايير واضحة لقياس الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يحدّد نظام إدارة الأداء المتبع الأهداف الواجب تحقيقها بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف.
- يتم الربط بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي وعمليات الترقية الوظيفية في الجامعة.
- يقوم مديري المباشر بتقويم الأداء بناءً على الأهداف والكفاءات بعدالة وموضوعية.
- إن عملية تقويم الأداء هي عملية مشتركة بيني وبين مديري حيث بإمكاني إبداء رأي بنتيجة التقويم دون أية عواقب.
- يساعد نظام إدارة الأداء المتبع على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني في الجامعة.
- يساعد نظام إدارة الأداء على معرفة الأفراد ذوي الأداء المرتفع من أجل الترقيات والمناصب الجديدة في الجامعة.
- يساعد نظام إدارة الأداء على معرفة الأفراد ذوي الأداء المنخفض من أجل معرفة نواحي الضعف لديهم للعمل على علاجها من خلال التدريب وتنمية قدرات العاملين.
- يتسم نظام المكافآت والحوافز السائد بالجامعة بالعدالة والموضوعية.
- يسهم نظام إدارة الأداء المتبع في التوصل إلى التقويم الفعلي لأداء العاملين في الجامعة بشكل عادل ومنطقي.
- يسهم نظام إدارة الأداء المتبع بتحسين أداء العاملين في الجامعة من خلال تعزيز إمكانيات الأفراد ذوي الأداء الجيد ورفع أداء الأفراد ذوي الأداء المنخفض.

لاحظ الباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة الاستطلاعية وجود انخفاض في أداء العاملين في جامعة تشرين، كذلك عدم رضا الكثير من العاملين عن نظام تقويم الأداء السائد في الجامعة، وأنّ تقويم الأداء يتم من قبل الإدارة دون أخذ رأي العاملين فيه، وأنّ نظام تقويم الأداء السائد في الجامعة لم يميز بشكل جيد بين العاملين الأكفاء والعاملين العاديين، وهناك شعور بعدم الرضا لدى العاملين عن نظام المكافآت والحوافز السائد حالياً في الجامعة.

وبالتالي في ضوء ذلك، وأهمية إدارة الأداء وانعكاسها على أداء العاملين، فإنّ البحث الحالي يطرح الأسئلة البحثية الآتية:

السؤال الرئيس: هل توجد علاقة بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة بين التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة بين وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد علاقة بين إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

السؤال الفرعي الخامس: هل توجد علاقة بين القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

السؤال الفرعي السادس: هل توجد علاقة بين القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

السؤال الفرعي السابع: هل توجد علاقة بين نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين ؟.

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيس: دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الفرعي الأول: دراسة العلاقة بين التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الثاني: دراسة العلاقة بين وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وبين وأداء العاملين في جامعة تشرين .

الهدف الفرعي الثالث: دراسة العلاقة بين الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الرابع: دراسة العلاقة بين إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي الخامس: دراسة العلاقة بين القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي السادس: دراسة العلاقة بين القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الهدف الفرعي السابع: دراسة العلاقة بين نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

أهمية البحث:

*- **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية للبحث من خلال ما يلي:

1- أهمية دراسة إدارة الأداء كنظام متكامل وعلاقته مع أداء العاملين، وتطبيقه في جامعة تشرين، مما قد ينعكس على تحسين أداء العاملين في الجامعة.

2- وكذلك من أهمية الجامعة محل الدراسة ودورها الحيوي والمهم في المجتمع.

*- **الأهمية النظرية:** تتجلى الأهمية النظرية للبحث من خلال ما يلي:

1- من خلال القيام بدراسة علمية جديدة تتناول العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين في جامعة تشرين.

2- سيتم تطبيق هذه الدراسة على بيئة جديدة تختلف عما تناولته الدراسات السابقة وتتمثل في جامعة تشرين.

3- تناول الباحث متغيرات ومؤشرات جديدة في قياس نظام إدارة الأداء بشكل متكامل لم تتعرض لها الدراسات السابقة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وبين وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة معنوية بين القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة معنوية بين القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية السابعة:

توجد علاقة معنوية بين نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة لكل فرضية

الفرضيات	المتغير المستقل	المتغير التابع
الرئيسة	نظام إدارة الأداء.	أداء العاملين في جامعة تشرين.
الفرعية الأولى	التخطيط (وضع الأهداف).	أداء العاملين في جامعة تشرين.
الفرعية الثانية	وجود إطار عام للكفاءة.	أداء العاملين في جامعة تشرين.
الفرعية الثالثة	الربط بين الأداء والنتائج.	أداء العاملين في جامعة تشرين.
الفرعية الرابعة	إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا	أداء العاملين في جامعة تشرين.

	المعلومات.	
الفرعية الخامسة	القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية.	أداء العاملين في جامعة تشرين.
الفرعية السادسة	القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني.	أداء العاملين في جامعة تشرين.
الفرعية السابعة	نظام المكافآت والحوافز.	أداء العاملين في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث في البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام نوعين أساسين من البيانات هما:

البيانات الثانوية: قد تمّ الاستعانة بها في مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة. **البيانات الأولية:** قد قام الباحث بدراسة مسحية من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث في جامعة تشرين، وقد تمّ تجميع هذه البيانات عن طريق تصميم قائمة استقصاء معدة لهذا الغرض، وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث باستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الإداريين في جامعة تشرين، وقد قام الباحث باختيار عينة ميسرة بواقع /50/ موظف من العامليين الإداريين في الإدارة المركزية للجامعة، و/100/ موظف من العامليين الإداريين في كليات الجامعة المختلفة. وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل /120/ استبانة.

الإطار النظري للبحث:

1- تعريف إدارة الأداء:

يمكن تعريف **إدارة الأداء:** بأنه عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من قبل الموظف، وقياسه وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها. (نعساني، 2018)

في ضوء التعريف السابق يمكننا القول بأنّ إدارة الأداء تنطوي على أمرين:

1-الاستمرارية: بمعنى أنّ إدارة الأداء هي عبارة عن عملية لا تنتهي، وتنطوي على وضع أهداف الأداء، ومراقبة درجة التقدم في تحقيقها، وتقديم التغذية العكسية للموظف بخصوص مستوى أدائه، فضلاً عن إرشاده بصورة مستمرة، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة.

2-الارتباط بالأهداف التنظيمية: بمعنى أنه يتوجب على المدير التأكد من أنّ الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه، والمخرجات التي يحققونها منسجمة تماماً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما يساعدها في اكتساب الميزة التنافسية. وهذا يعني أنّ عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على الربط المباشر بين الأداء الوظيفي للعاملين والأهداف التنظيمية.

2- أهداف نظام إدارة الأداء:

يسعى نظام إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف الآتية: (نعساني، 2018)

1-مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ذلك أنّ نظام إدارة الأداء ومن خلال قيامه بربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية يعمل على تحقيق السلوكيات الملائمة للأهداف التنظيمية، يضاف إلى ذلك بأنه حتى لو

يتمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم الفردية، فإنّ ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية تعد بحد ذاتها طريقة فعّالة لتعريف العاملين في المنظمة بالمبادرات الاستراتيجية الأكثر أهمية من وجهة نظر المنظمة.

2- زيادة فعالية القرارات الإدارية المتخذة بحق العاملين في المنظمة كالقرارات المتعلقة بزيادة الرواتب والترقيات وإنهاء عمل الموظفين، وتقدير جهود العاملين، وتحديد العاملين ذوي الأداء الضعيف، ومنح علاوات الجدارة، وعليه فإنّ إسناد أنظمة المكافآت في المنظمة إلى المعلومات التي يوفّرها نظام إدارة الأداء يزيد من فاعلية القرارات المتخذة في هذا المجال.

3- يعمل نظام إدارة الأداء على توفير نوعين من المعلومات المهمة للموظفين، فهو بداية يخبر الموظفين بمستويات أدائهم الفعلي، ويزودهم بمعلومات مهمة حول مجالات التطوير التي يحتاجونها، كما أنه يوفّر لهم أيضاً المعلومات المتعلقة بتوقعات الأداء المستقبلية المطلوب منهم الالتزام بها. وجوانب الأداء التي تعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المشرف والمنظمة.

4- يمكن للمنظمة أن تستخدم التغذية الراجعة التي يوفرها نظام إدارة الأداء في إرشاد الموظفين وتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر، كذلك فإنّ هذه التغذية العكسية تمكّن المنظمة من تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في أداء الموظفين ومسببات القصور في الأداء، من حيث ما إذا كانت ترجع للفرد أم للجماعة أم إلى العوامل البيئية المحيطة.

5- يعمل نظام إدارة الأداء على توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة في المنظمة، والعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وذلك فضلاً عن دوره في مساعدة المنظمة في بناء مخزون المواهب الخاص بها.

3- استعداد المنظمة لتطبيق نظام إدارة الأداء:

لكي يتم تطبيق نظام إدارة الأداء، لا بد من وجود عدة متطلبات بالترتيب التالي للوصول إلى أفضل النتائج، وهذه المدخلات تشمل:

1. **القدرة على تحديد الأهداف:** وهي تشير إلى وجود أهداف استراتيجية للمنظمة الحكومية كلياً، والتي يمكن توظيفها للربط بين أهداف الأقسام والأفراد.
2. **وجود إطار عام للكفاءة:** أنواع الكفاءات/السلوكيات التي يظهرها الموظفون في مستويات محددة في المنظمة، والمهام الوظيفية لإظهار البراعة في أداء العمل.
3. **الربط بين الأداء والنتائج:** وجود ربط واضح بين نتائج نظام إدارة الأداء، وبين المكافآت أو الجزاءات.
4. **إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات:** وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة النظام.
5. **القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية:** قدرة المدير على تقديم تغذية راجعة موضوعية.
6. **القدرة على التمييز بين الموظفين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني:** التأكد من أنّ تقييمات الموظفين لم تركز على جانب واحد.
7. **وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز:** يشعر به العاملون في الجامعة.

4- تعريف الأداء الوظيفي:

بحسب (بن عيشي، 2012، ص 14) يعرفه على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدّم من قبله.

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه ما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2001، ص 25)

5 – عناصر الأداء الوظيفي:

لقد قام العديد من الباحثين بدراسة ومحاولات التعرف إلى عناصر ومكونات الأداء وذلك من أجل معرفة كيفية المساهمة بدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات، فمثلاً يرى (Williams, 2006) أنّ عناصر إدارة الأداء هي:

1-معارف الموظف : وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعّال يقوم به ذلك الموظف.

2-إدراك الدور أو المهمة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة وأن يعرف الغاية والهدف من العمل الذي يقوم به.

3-الدافعية: يجب أن يتوفر لدى الفرد الدافع لبذل الجهد المناسب لتحقيق مستوى الأداء المطلوب والاستمرار في بذل هذا الجهد لتحسين وتطوير الأداء

أما (ميّا، شيخ ديب، الشامسي، 2009) فقد رأوا أنّ الأداء يتألف من مجموعة من العناصر أهمها:

1-**الجهد:** إنّ الجهد المبذول يمثل دافعية وحافز الفرد للأداء، ويعبّر عن مدى الحماس الذي يتمتع به العامل عند أدائه لعمله بدقة وبمواصفات جودة محددة.

2-**القدرات:** وهي الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى القدرة على أداء عمل معين.

3-**إدراك الدور أو المهمة:** وهو الاتجاه الذي يوجه الفرد فيه جهوده في العمل لأداء مهامه ووظيفته.

الإطار العملي للبحث:

تصميم قائمة الاستقصاء:

تمّ تصميم قائمة الاستقصاء على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بحيث يمكن للمستقصى منه إدراك الهدف منها بوضوح، وتمّ تقسيم قائمة الاستقصاء إلى مجموعين من الأسئلة وهي:

المجموعة الأولى: التي تقيس متطلبات تطبيق نظام إدارة الأداء، وتشمل المحور الأول: العبارات التي تقيس التخطيط (وضع الأهداف) الأسئلة من (1 إلى 9)، المحور الثاني العبارات التي تقيس وجود إطار عام للكفاءة الأسئلة من (10 إلى 14)، المحور الثالث العبارات التي تقيس الربط بين الأداء والنتائج الأسئلة من (15 إلى 19)، المحور الرابع العبارات التي تقيس إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات الأسئلة من (20 إلى 25)، المحور الخامس العبارات التي تقيس القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية الأسئلة من (26 إلى 31)، المحور السادس العبارات التي تقيس القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني الأسئلة من (32 إلى 36)، المحور السابع العبارات التي تقيس نظام المكافآت والحوافز الأسئلة من (37 إلى 44).

لمجموعة الثانية: التي تقيس أداء العاملين في جامعة تشرين، وتشمل الأسئلة من (45 إلى 52).

وقام الباحث باستخدام مقياس ليكرت **Likert الخماسي**، وذلك لبيان درجات الموافقة، وتمّ إعطاؤها القيم التصاعدية كما يلي:

الجدول رقم (1) يبين درجات الموافقة لقائمة الاستقصاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

صدق وثبات أداة البحث:

قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة لتحديد مدى ارتباطها مع بعضها البعض بحيث لا تتغير إذا طُبقت في ظروف مختلفة، وتمّ استخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbachs' Alpha)، لهذا الغرض كما هو مبين بالجدول التالي.

الجدول رقم (2) يبين نتائج ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ
متطلبات تطبيق نظام إدارة الأداء		.
وضع الأهداف.	9	0.888
وجود إطار عام للكفاءة .	5	0.883
الربط بين الأداء والنتائج.	5	0.735
إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات.	6	0.718
القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية	6	o.708
القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني.	5	0.752
نظام المكافآت والحوافز	8	**0**.738
أداء العاملين	8	0.776
كامل الاستبانة	52	0.962

(المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 19)

يرى الباحث من خلال الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.708 ; 0.962)، مما يعني أنّ مجموعات أسئلة الاستبيان المستخدم في البحث تتمتع بمعامل ثبات مقبول، وهو أعلى من القيمة المقبولة إحصائياً والتي أشار إليها معظم الباحثين المتخصصين أن تكون أكبر من (0.70)، وبهذا يخلص الباحث بأنّ هناك اتساق داخلي بين جميع أسئلة الاستبانة وأنها تصلح كأداة للدراسة.

النتائــج والمناقشــة:

بناءً على نتائج الاستقصاء فقد قام الباحث بتقسيم هذا الجزء الرئيس من الدراسة إلى قسمين هامين:

أولاً: الإحصاءات الوصفية:

هدف هذا الجزء من البحث إلى حساب الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، القيم النسبية) لكل متغير من متغيرات البحث.

الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية كل متغير من متغيرات البحث.

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم* النسبية%
1	وضع الأهداف.	3.641	0.544	72.82
2	وجود إطار عام للكفاءة .	3.545	0.675	70.9
3	الربط بين الأداء والنتائج.	3.970	0.379	79.4
4	إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات.	3.801	0.501	76.2
5	القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية	3.789	0.478	75.78
6	القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني.	3.913	0.552	78.26
7	نظام المكافآت والحوافز	3.641	0.450	72.82
8	أداء العاملين	3.651	0.434	73.02

(المصدر: التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 19)

يتضح من هذا الجدول أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع المتغيرات المدروسة هي أكبر من متوسط القياس المقبول /3/ أي أنّ إجابات المستقصى منهم على جميع المتغيرات المدروسة تميل إلى درجة الموافقة عليها.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (3) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		x1	y1
x1	Pearson Correlation	1	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x1 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.759)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

*** لقد تمّ حساب القيم النسبية في هذا الجدول من خلال العلاقة (ẋ ÷ 5) 100**

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759[a]	.576	.572	.28395

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.920	1	12.920	160.251	.000[a]
	Residual	9.514	118	.081		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x1

b. Dependent Variable: y1

المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج spss إصدار 19

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (160.251) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.576) إلى أنه يمكننا نسب (57.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى، أي أنه توجد علاقة معنوية بين التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (5) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		x2	y1
x2	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x2 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.626)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626[a]	.392	.387	.33992

a. Predictors: (Constant), x2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.800	1	8.800	76.161	.000[a]
	Residual	13.634	118	.116		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x2

b. Dependent Variable: y

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (76.161) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.392) إلى أنه يمكننا نسب (39.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثانية، أي أنه توجد علاقة معنوية بين وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		x3	y1
x3	Pearson Correlation	1	.536**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.536**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x3 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.536)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536[a]	.287	.281	.36813

a. Predictors: (Constant), x3

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.443	1	6.443	47.546	.000[a]
	Residual	15.991	118	.136		
	Total	22.434	119			

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (47.546) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.287) إلى أنه يمكننا نسب (28.7%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الثالثة، أي أنه توجد علاقة معنوية بين الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		x4	y1
x4	Pearson Correlation	1	.605**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x4 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.605)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605[a]	.366	.360	.34728

a. Predictors: (Constant), x4

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.203	1	8.203	68.014	.000[a]
	Residual	14.231	118	.121		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (68.014) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.366) إلى أنه يمكننا نسب (36.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الرابعة، أي أنه توجد علاقة معنوية بين إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة معنوية بين القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الخامسة كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الخامسة

Correlations

		x5	y1
x5	Pearson Correlation	1	.706**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x5 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.706)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706[a]	.498	.494	.30881

a. Predictors: (Constant), x5

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.181	1	11.181	117.246	.000[a]
	Residual	11.253	118	.095		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x5

b. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (117.046) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.366) إلى أنه يمكننا نسب (36.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الخامسة، أي أنه توجد علاقة معنوية بين القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة معنوية بين القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية السادسة كما يلي:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية السادسة

Correlations

		x6	y1
x6	Pearson Correlation	1	.487**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.487**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x6 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.487)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.487[a]	.237	.231	.38076

a. Predictors: (Constant), x6

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.327	1	5.327	36.744	.000[a]
	Residual	17.107	118	.145		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x6

b. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.744) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.366) إلى أنه يمكننا نسب (36.6%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة السادسة، أي أنه توجد علاقة معنوية بين القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية السابعة:

توجد علاقة معنوية بين نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية السابعة كما يلي:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية السابعة

Correlations

		x7	y1
x7	Pearson Correlation	1	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x7 والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.805)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805[a]	.648	.645	.25854

a. Predictors: (Constant), x7

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.547	1	14.547	217.630	.000[a]
	Residual	7.887	118	.067		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x7

b. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (217.630) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.648) إلى أنه يمكننا نسب (64.8%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية الفرعية البديلة السابعة، أي أنه توجد علاقة معنوية بين نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الرئيسة كما يلي:

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسة

Correlations

		X	y1
X	Pearson Correlation	1	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	120	120
y1	Pearson Correlation	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	120	120

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

يتضح من تحليل الارتباط للعلاقة بين المتغير المستقل x والمتغير التابع y1 أنّ قيمة معامل الارتباط هي (0.728)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728[a]	.530	.526	.29881

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.898	1	11.898	133.263	.000[a]
	Residual	10.536	118	.089		
	Total	22.434	119			

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين ANOVA ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (133.263) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.90)، وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.000)، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.530) إلى أنه يمكننا نسب (53%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين في جامعة تشرين إلى التغيرات الحاصلة في نظام إدارة الأداء، وما تبقى يعود لعوامل لم تؤخذ في الحسبان.

وبناءً على ذلك فإننا نرفض فرضية العدم الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، وفي ضوء التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

1- توجد علاقة معنوية بين التخطيط (وضع الأهداف) كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

2- توجد علاقة معنوية بين وجود إطار عام للكفاءة كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وبين وأداء العاملين في جامعة تشرين.

3- توجد علاقة معنوية بين الربط بين الأداء والنتائج كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

4- توجد علاقة معنوية بين إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

5- توجد علاقة معنوية بين القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

6- توجد علاقة معنوية بين القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

7- توجد علاقة معنوية بين نظام المكافآت والحوافز كأحد أبعاد نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين.

8-توجد علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء، وأداء العاملين في جامعة تشرين

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث **يوصي الباحث** إدارة جامعة تشرين بالآتي:

بناء على نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

1- يوصي الباحث إدارة جامعة تشرين تحديد احتياجات العاملين التدريبية والتطويرية بناءً على نتائج عملية تقويم الأداء.

2-يوصي الباحث إدارة جامعة تشرين وضع معايير فاعلة وموضوعية لتقويم الأداء بشكل دوري، تعتمد هذه المعايير بشكل أساسي على نتائج وأرقام العاملين بغض النظر عن العلاقات والمصالح الشخصية بين العاملين.

3-يوصي الباحث إدارة جامعة تشرين أن تقوم بتقويم أداء الموظفين في الجامعة بشكل دوري مما يساعد على معرفة الوضع الحالي من أجل تلافي أية أخطاء قد تكون موجودة.

4-ضرورة وضع إجراءات تكفل تقويم وتحسين الأداء للعاملين ذوي الأداء المتدني مما يساعد في تحسين أداء الجامعة، وبالتالي نتائج أفضل وفاعلية أكبر في أداء العاملين.

5-يوصي الباحث إدارة جامعة تشرين العمل على تحديد مسار وظيفي للموظف وتوفير فرص للتطور الوظيفي بناءً على نتائج عملية تقويم الأداء.

6-العمل على مراجعة وتطوير نظام الحوافز والمكافآت داخل الجامعة بشكل دائم بما يشجّع الموظفين على تقديم أداء أفضل يساهم في نجاح وتطور الجامعة.

7-ضرورة الاهتمام بجميع أبعاد نظام إدارة الأداء وتحقيق التكامل بين جميع هذه الأبعاد مما يساعد إدارة الجامعة في عملية تقويم الأداء السليمة للعاملين على أسس علمية موضوعية تساعدها في التعرف على العاملين ذوي الأداء الضعيف أو المنخفض من أجل تنميتهم وتدريبهم وتحسين مستوى أدائهم، والتعرف على العاملين ذوي الأداء المتميز للاستفادة منهم في فرص الترقية المستقبلية في الجامعة، مما ينعكس في النهاية على تحسين أداء العاملين في الجامعة، ومن ثم تحسين أداء الجامعة وتحقيق أهدافها بفاعلية عالية ، وسمعة طيبة مع جميع المتعاملين معها.

References:

Awad. A.S. and et al., *The Effect of Workers Performance Management in Building Intellectual Capital* . Journal of Management and Economic Sciences. Vol(24). No(1). 2018, 197-182.

Ibrahim, S.M. *The Role of Performance Management in Achieving Organizational Success*. Journal of Management and Economic Sciences. Vol(22). No(2). 2016, 221-250.

Ben Aithe. A. *Attitudes of training And Evaluating People Performance*. 1th edition. Ausam Press. Aman- Jordan. 2012.

Hasan. R. *Human Resource Management- Future View*. 1th edition. Aldar Aljamiaa for press. Alexandria- Egypt. 2001.

Maya. A, Shiekh Deeb. S, Ashamsi. S. Measurement The Affect or training in *Workers Performance- Field S*tudy *on Brime at Sultante of Oman*. Tishreen University. Journal for Studies and Scientific Research- Law and Economic Sciences Series. Vol(31). No(1). 2009, 228-239.

Nasani. A. M. *Managing Employee Performance for Improvement Organizational* Effectiveness. Riyadh- King Saud University Press. 2018.

Al Shimare. A. M. *The Effect Factors in System of Evaluating Employee Performance-Field Study on some on public organizations in* Saud *Arab.* Journal for Baghdad University for Economic Sciences. Vol(38). No(1). 2014, 112-135.

RAFFONI, ANNA, VISANI, FRANCO, BARTOLINI, MONICA, RICCARDO SILVI Business Performance Analytics: Exploring the potential For Performance Management systems. *Ning and Control*. Vol. 29. N^{O}. 1. 2018, 51-67.

TWEEDIE DALE, WILD, DAVID, Rhodes, CARL, BENNIE, NONNA MARTINOV. *How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique*. International Journal of Management Reviews. Vol. 21. N^{0}.1. 2018, 76–96.

WILLIAMS, R., *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organization***,** 5th edition, Singapore: Thomson learning. 2006.