

دور تقييم الأداء الوظيفي في ترشيد استخدام الموارد البشرية

" دراسة ميدانية بشركة الواحة للنفط "

أ. إبتسام محمد هندر*

مقدمة :

يُعد موضوع تقييم الأداء من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة ، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتطوير المعرفي للموارد البشرية في منظمات الأعمال. حيث يبنى على النتائج التي تسفر عن تقييم الأداء الوظيفي قرارات تتعلق بمستقبل الموارد البشرية من حيث تنميتها وتطويرها ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، والترقية ، كما يسهم في تقديم المعلومات التي ترشد الإدارة في التعرف على مدى صلاحية العنصر البشري لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في شاغل أي وظيفة أخرى بالمنظمة .

إن منظمات الأعمال تسعى جاهدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال القيام بأعمالها ومختلف أنشطتها ، ويمثل المورد البشري الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تتطلب عملية استخدام العنصر البشري في المنظمة التخطيط الفعال ووضع السياسات التي تكفل حسن استخدام هذا المورد ، باعتباره مورد حيوي وأثمن الموارد المتاحة بالمنظمة (المغربي ، 2007 ، ص 13) .

إشكالية الدراسة :

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تهدف في مضمونها إلى الحصول على بيانات وحقائق في صورة تقارير بأداء وسلوك المورد البشري ، بغية تحليلها وتحديد نقاط القوة والعمل على دعمها وتعزيزها ، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها كضمانة أساسية لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي ، ووفقاً للنتائج التي تسفر عنها عملية تقييم الأداء الوظيفي تبنى عليها القرارات المتعلقة باستخدام وتوجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة .

وفي هذا السياق تعد شركة الواحة للنفط إحدى الشركات الليبية العاملة بقطاع النفط ، والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية ، حيث خصص قسماً قائم بذاته تحت مسمى (قسم الاستخدام) ضمن هيكلها التنظيمي ، من مهامه خلق نوع من التوافق بين العنصر البشري ومتطلبات شغل وظيفته وبما يسهم في تحقيق فاعلية أدائها .

* كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة طرابلس

بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :
 ما دور تقييم الأداء الوظيفي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط ؟
 يتفرع منه التساؤلات التالية :

- 1- ما واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط ؟
- 2- ما واقع استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط ؟
- 3- هل يتم الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء الوظيفي في استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط؟

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي :
1. بيان دور تقييم الأداء الوظيفي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط .
 2. التعرف على واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة.
 3. التعرف على واقع استخدام العنصر البشري بالشركة محل الدراسة .
 4. تقديم بعض التوصيات التي تأمل الباحثة أن تسهم في ترشيد استخدام العنصر البشري بالشركة محل الدراسة .

فرضيات الدراسة :

- تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط .
- ويتفرع منها الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وخلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق فاعلية أداء الموارد البشرية .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المورد البشري والدور الذي يمثله في بقاء ونمو وتطور الشركة محل الدراسة خلال دورة حياتها .

كما تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية ، في سد الحاجة المستمرة إلى الاستفادة من البحوث الميدانية والاستطلاعية من قبل شركات قطاع النفط بشكل عام وشركة الواحة للنفط بوجه خاص.

بيئة ومجتمع الدراسة :

بيئة الدراسة : تتمثل بيئة الدراسة في قطاع النفط .

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي شركة الواحة للنفط البالغ عددهم (5436) مستخدم .

عينة الدراسة : تم اختيار عينة طبقية استهدفت كافة القياديين (مدراء الإدارات ، المراقبين ، رؤساء الأقسام) بالشركة محل الدراسة بلغ عددهم (87) مفردة وهذا يمثل ما نسبته (1.6 %) من مجتمع الدراسة .

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

الحدود الموضوعية : تشمل دراسة موضوع تقييم الأداء الوظيفي التي يمثل المتغير المستقل ، وترشيد استخدام الموارد البشرية الذي يمثل المتغير التابع .

الحدود المكانية : تتمثل في مقر شركة الواحة للنفط برج أبوليلة . طرابلس ، ليبيا .

الحدود الزمنية : خلال سنة 2017م .

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري العملي . أما الجانب التحليلي تم استخدامه في الجانب العملي فيما يتعلق بتحليل البيانات التي تم جمعها بأداة البحث المتمثلة في الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة ومن بينها مقاييس النزعة المركزية ، تحليل الانحدار البسيط ، والانحدار المتعدد ، بالإضافة إلى استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

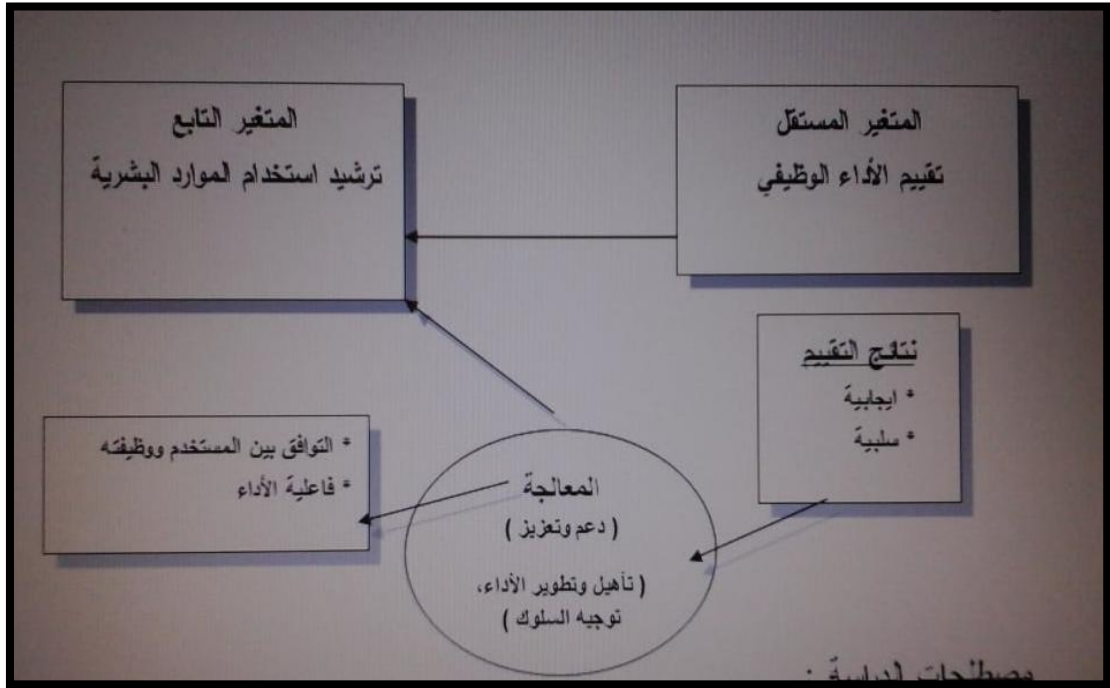
مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات .

المصادر الثانوية : ويشمل ما هو متوفر من الكتب والدوريات والمجلات والمقالات العلمية والمراجع والمنشورات المتاحة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى شبكة المعلومات (الإنترنت) .

المصادر الأولية : وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها من استمارة الاستبيان التي أعدت لغرض الحصول على البيانات الميدانية .

نموذج الدراسة



مصطلحات الدراسة :

الأداء : يتألف الأداء من الفعالية ونتيجة هذه الفعالية. أي أنه يمثل النتائج العملية ، بمعنى نتيجة الفعاليات أو الإنجازات ، أو ما تقوم به الموارد البشرية من أعمال أو تنفيذ للأعمال (أبوسنينة ، 2003، ص19) .

أداء الموارد البشرية : أداء الموارد البشرية :درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظائف الأفراد ضمن التنظيم ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات وظيفتهم (حريم ، 2004 ، ص33) .

تقييم الأداء الوظيفي : هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة مسبقاً ، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم (المعاينة ، الحموري ، 2012، ص116) .

ترشيد استخدام المورد البشري: يقصد به الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة بما يحول دون وجود نوع من البطالة المقنعة داخل المنظمة ، وكذلك خلق نوع من التوافق بين العنصر البشري ووظيفته بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية . (تعريف إجرائي) .

الفاعلية : مفهوم يعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة ، وهو مؤشر لدرجة تحقيق الهدف (السالم، 2005، ص54) .

الدراسات السابقة:

من خلال إجراء المسح المكتبي تبين وجود العديد من الكتب والدوريات والرسائل العلمية التي تحوي دراسات تتعلق بموضوع تقييم الأداء الوظيفي وانعكاساته على المتغيرات المتعلقة بأداء الموارد البشرية ، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

الدراسات المحلية :

* دراسة (بن سعد ، 2006) بعنوان: التغذية العكسية لأداء العاملين وأثرها على تحسين أدائهم ، طبقت هذه الدراسة في الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث هدفت إلى معرفة أهمية التغذية العكسية لأداء العاملين ومستويات أدائهم بالشركة محل الدراسة، ومحاولة قياس مستويات أداء العاملين ، وكذلك محاولة تحديد العلاقة بين التغذية العكسية لأداء العاملين ومستويات أدائهم. من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وجود وعي بدرجة متوسطة لدى رؤساء الأقسام والوحدات بأهمية التغذية العكسية لأداء العاملين، ولكن النسبة الأكبر من الرؤساء يخافون من تقديم التغذية العكسية للعاملين، ومنهم من يري بأنه ينبغي أن يقتصر تزويد العاملين بالمعلومات الإيجابية عن أدائهم فقط. . قلة طلب المرؤوسين للتغذية العكسية لأدائهم خاصة في حال معرفته بأن أدائهم سلبي، والرؤساء لا يعبرون اهتماماً كافياً بتقديم التغذية العكسية للعاملين معهم خاصة عندما لا يطلب العاملون منهم ذلك. وأن النسبة الأكبر من الرؤساء يفضلون أن تكون نتائج تقييم الأداء سرية.

* دراسة (حسين ، 2003) بعنوان: "القصور في تطبيق تقييم أداء العاملين وأثره على كفاءة الأداء، طبقت هذه الدراسة على الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف، حيث هدفت إلى محاولة إظهار الأسس والأساليب العلمية السليمة في عملية التقييم والتي تمكن من زيادة مستوى أداء الأفراد وكفاءتهم في العمل .

من أهم نتائج هذه الدراسة أنه من أسباب قصور عملية تقييم أداء العاملين هو الافتقار لمعايير علمية وموضوعية في التقييم، وكذلك التحيز من جانب المسؤولين بسبب العلاقات الشخصية بين الرؤساء

والمرؤوسين. بالإضافة إلى وجود انخفاض في مستوى كفاءة أداء العاملين من حيث معارفهم ومهاراتهم ورغبتهم واندفاعهم للعمل.

الدراسات العربية :

• دراسة (ربيعي ، 2008) بعنوان: "تقويم أساليب إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية إعادة هندسة الإدارة - نموذج مقترح للتطبيق بالبنوك الإسلامية". حيث سعت هذه الدراسة إلى محاولة الباحث لصياغة مجموعة من الأساليب التي تساعد على زيادة فعالية ونجاح إعادة هندسة الإدارة من خلال دعمه بالأساليب المناسبة لإدارة الموارد البشرية، أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج هو وجود علاقة طردية بين الاهتمام بتحليل ووصف العمليات البنك الإسلامي وبين زيادة فعالية إعادة هندسة الإدارة ، وكذلك وجود علاقة طردية بين الاهتمام باستخدام أسلوب تقويم الأداء وبين زيادة فعالية إعادة هندسة الإدارة .

• دراسة (أبوسعده ، 2006) بعنوان: "تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة القاهرة". يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تحديد مدى كفاءة النظام الحالي المتبع لقياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الأفراد في الديوان محل الدراسة. من أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو قلة توافر الصفات أو الخصائص الواجب توافرها في نظام قياس كفاءة الأداء المطبق بالمنظمة موضع الدراسة، و أن النظام المطبق يتسم بالتحيز وعدم الموضوعية، والصعوبة في الحكم على المستوى الفعلي للأداء.

الدراسات الأجنبية :

*دراسة (Poon's,2003) بعنوان أثر سياسات التقييم في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة (إداريون، مهنيون، تقنيون، من الموظفين الإداريين من عدة مؤسسات في ماليزيا. حيث توصلت الدراسة إلى شعور الموظفين بوجود تلاعب في نتائج تقييم الأداء بسبب تحيز المقيمين لشريحة من الموظفين كان له أثر سلبي على الرضا الوظيفي وأدى في النهاية إلى ترك العمل ، وكذلك وجود علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي من جهة ، ووجود علاقة إيجابية بين سياسية تقييم الأداء ونية ترك العمل من جهة أخرى بالمؤسسات محل الدراسة .

* دراسة و (Timperley's, 1998) بعنوان: **درجة تقييم المدرء لفاعلية نظام تقييم الأداء**، هدفت هذه الدراسة إلى حساب متوسطات درجات التقييم التي يرصدها ويعتمدها المدرء لفاعلية نظام تقييم الأداء ، حيث استهدفت الدراسة شريحة المدرء الذين ينتمون لجمعية مدرء المدارس الثانوية في نيوزلندا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم المدرء يؤكدون على أهمية وجود نظام لتقييم أداء المدرسين. وجود قصور من قصور في تطبيق نظام تقييم الأداء من قبل بعض المدرسين. وجود انخفاض وضعف في معدل تقييم الأداء من قبل زملاء العمل.

* دراسة (Arthurs study, 1996) بعنوان **تقييم الأداء والتغذية العكسية للموظف** ، حيث توصلت الدراسة إلى أن طول الفترة الزمنية بين عملية تقييم الأداء وإتمام عملية التغذية الراجعة للموظف يؤدي إلى صعوبة تحفيز الموظفين لتغيير سلوكهم الغير مرغوب فيه. وأن إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم الأداء بطريقة غير رسمية يخفض من صدق الموظف في المقابلة الرسمية.

الإطار النظري

الأداء الوظيفي . مفهومه ، عناصره ومحدداته

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الكتاب والمهتمين ، حيث تعددت تعاريفاته ومفاهيمه ، نسرد بعضاً منها :

مفهوم الأداء الوظيفي

عُرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ العنصر البشري لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به " (هلال, 2006, ص 11). يبين هذا التعريف أن الأداء يركز بشكل مباشر على مقدار الأعمال التي أنجزها المورد البشري .

كما عُرف أيضاً بأنه " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل العنصر البشري ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال العنصر البشري لطاقته وإمكاناته ، وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لديه في تأدية العمل" (الفايدي, 2008, ص 81) . يركز هذا التعريف على كمية الجهد المبذول من قبل الموارد البشرية.

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون أداء العنصر البشري من عدة عناصر أساسية أهمها ما يلي (ذرة, 2003, ص 98) :

أ- كفاءة الموظف: وتشير إلى ما لدى العنصر البشري من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، والتي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به.

ب- متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من العناصر البشري.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية وغيرها من العوامل.

د. محددات و معايير أداء الموارد البشرية : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

محددات الأداء الوظيفي

تتضمن محددات الأداء الوظيفي العوامل التالية (سعيد ، 2003 ، ص229):

1. الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس العنصر البشري لأداء العمل أو درجة دافعيته و التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة مع بعض مثل : الأجور والحوافز .
2. إدراك العنصر البشري لدوره في العمل: و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي المكونة لعمله ، وكيفية ممارسة دوره في المنظمة. (الدخلة ، 2001 ، ص123) .

تقييم الأداء الوظيفي . مفهومه ، مراحل ، وأهميته

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تُعد عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل المنظمة عملية صعبة ومعقدة ، حيث تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة ، بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلالها (نصر الله ، 2000 ، ص 174) .

وقد عرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه " عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا العنصر البشري أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته ، في فترة زمنية معينة لاتزيد عن سنة ، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العنصر البشري (الخزامي ، 2001 ، ص21) .

مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي داخل المنظمة بمجموعة من المراحل المتتالية والمتعاقبة ، يمكن إيجازها في المراحل التالية (حرشوف والسالم ، 2000 ، ص 128) :

المرحلة الأولى / وضع توقعات الأداء : حيث تُعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية التقييم.

المرحلة الثانية/ مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العنصر البشري العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً .

المرحلة الثالثة/ تقييم الأداء : في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع الموارد البشرية في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء ، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

المرحلة الرابعة/ التغذية العكسية : يحتاج كل عنصر بشري عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة في أدائه .

المرحلة الخامسة / اتخاذ القرارات الإدارية : وهي قرارات متعددة منها ما يرتبط بالترقية ، والنقل ، والتعيين ، والفصل ، ... الخ.

المرحلة السادسة / وضع خطط تطوير الأداء : بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها العنصر البشري.(الهيتي ، 2003 ، ص205) .

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تحتوي عملية تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال ، حيث تكمن هذه الأهمية في كون عملية التقييم تعتبر من الموضوعات المهمة في العملية الإدارية ، وذلك لأنها تدفع المنظمة للعمل بحيوية ونشاط ، فهي تجعل الرؤساء يتابعون وباستمرار واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم ، وكذا تدفع المرؤوسين للعمل بفعالية . فتقييم أداء الوظيفي يمكن أن يحقق العديد من الفوائد للعنصر البشري والمنظمة على حد سواء ، منها مايلي المتمثلة في الآتي (زويلف ، 2000 ، ص236):

- 1 - تنمية وتطوير أداء العنصر البشري ورفع معنوياته .
- 2- زيادة الإحساس بالمسؤولية.
- 3 - دعم إجراءات الترقية والنقل .
- 4- استمرار الرقابة والأشراف . (عقيلي ، 2000 ، ص192) .
- 5 - توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية .
- 6 - توفير المعلومات عن أداء العنصر البشري (شحادة ، 2000 ، ص76) .
- 7 - الكشف عن احتياجات التدريب .

العوامل المؤثرة على استخدام الموارد البشرية في المنظمة

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم مايلي

- 1- التركيبية البشرية من حيث الجنس ، العمر .

- 2- مستوى تأهيل المورد البشري المتاحة بالمنظمة .
- 3- التوافق بين المؤهلات والتخصصات والوظائف التي يشغلونها .
- 4- التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .
- 5- الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة .
- 6- بيئة وظروف العمل المادية .
- 7- الجو السائد والعلاقة التفاعلية بين الموارد البشرية على وجه العموم وكذلك العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على وجه الخصوص .

آليات ترشيد استخدام الموارد البشرية في المنظمة

- تتبع فلسفة ترشيد استخدام الموارد البشرية بالمنظمة من منطلق تحقيق فاعلية الأداء ، حيث يتطلب ذلك توافر مجموعة من المقومات يمكن إيجازها في الآتي (مرسي، 2003 ، ص413) :
- 1- تصميم العمل بطريقة علمية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب من كل فرد داخل التنظيم و النتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.
 - 2- توفير مستلزمات الأداء المادية وكل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم العمل .
 - 3- تهيئة البيئة المحيطة المتعلقة بمكان أداء العمل للموارد البشرية داخل المنظمة .
 - 4- تأهيل الموارد البشرية لأداء العمل المطلوب، بما يخلق نوع من الملائمة والتوافق بين العنصر البشري ووظيفته.
 - 5- المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الموارد البشرية أثناء تنفيذهم لمهامهم و تزويدهم بالمعلومات اللازمة لذلك .
 - 6- رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة إلى الأهداف المسطرة وتعويض العامل عن أدائه وفق لما حققه من نتائج ووفقا لنتائج التقييم.

الإطار العملي

أداة جمع البيانات :

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث خصص الجزء الأول من الاستبيان للعبارات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لمفردات مجتمع الدراسة وذلك بهدف التعرف على بعض خصائصهم ومدى إمكانية الاستفادة منها وتوظيفها في عرض موضوع الدراسة ، فيما تضمن الجزء الثاني على عدد(24) عبارة صممت على مقياس ليكرت الخماسي ، تتعلق بعرض مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها .

بيئة ومجتمع الدراسة : تمثلت بيئة الدراسة في قطاع النفط ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي شركة الواحة للنفط البالغ عددهم (5436) مستخدم بمختلف مسمياتهم الوظيفية .

عينة الدراسة : تم اختيار عينة طبقية استهدفت كافة القياديين (مدراء الإدارات ، المراقبين ، رؤساء الأقسام) بالشركة محل الدراسة البالغ عددهم (92) مفردة ، وقد تم توزيع الاستبيانات على مفردات العينة ، فاسترجعت (87) استبانته ، وهذا يمثل ما نسبته (1.6 %) من مجتمع الدراسة .

جدول (1) الحجم الفعلي لمفردات مجتمع الدراسة

ما تمثله المفردات من حجم مجتمع الدراسة	الاستبيانات المفقودة		الاستبيانات المسترجعة		عدد الاستبيانات الموزعة	عدد المفردات	مفردات المجتمع
	%	العدد	%	العدد			
% 1.6	%5.5	5	%94.5	87	92	92	مدراء الإدارات ، المراقبين ، رؤساء الأقسام

خصائص مفردات عينة الدراسة :

جدول (2) خصائص مفردات عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	84	% 96.5
	إناث	3	% 3.5
العمر	أقل من 30 سنة	2	% 2.3
	من 30 إلى 40 سنة	39	%45
	من 41 إلى 50 سنة	21	%24
	من 51 إلى 60 سنة	25	%28.7
المؤهل العلمي	الدكتوراه	6	%7
	الماجستير	13	%15
	بكالوريوس (ليسانس)	24	%27.5
	دبلوم عالي	33	%38
	دبلوم متوسط	9	%10.3
	ثانوية عامة	2	%2.2

%21.8	19	محاسبة	التخصص
%15	13	إدارة الأعمال	
%29.8	26	هندسة نفط	
%18.3	16	ميكانيكا عامة	
%12.6	11	جيولوجيا	
%1.1	1	قانون	
%1.1	1	لغات	
%1.1	1	أقل من سنة	الخبرة العملية
%2.2	2	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	
%7	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%10.3	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%26.4	23	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
%35.6	31	من 20 إلى أقل من 25 سنة	
%17.2	15	25 سنة فأكثر	
%19.5	17	مدير إدارة	الوظيفة الحالية
%34.5	30	مراقب	
%46	40	رئيس قسم	

يبين جدول (2) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة ، حيث بلغت نسبة الذكور (96.5%) من عينة الدراسة ، أما عن العمر فتراوحت نسبة من هم ما بين (50.30) سنة (69%) ، وأن معظم خبرات مفردات عينة الدراسة تتراوح من (15 سنة إلى أكثر من 25 سنة) حيث بلغت نسبتهم (89.5%) ، أما عن المؤهلات العلمية فكانت أعلى نسبة يمثلها حملة الدبلوم العالي والباكالوريوس (ليسانس) حيث بلغت (65.5%) ، ويمثل تخصص هندسة نفط أعلى نسبة من بين تخصصات مفردات عينة الدراسة حيث بلغت (29.8 %) ، في حين مثلت الخبرة العملية من 20

إلى أقل من 25 سنة لمفردات عينة الدراسة أعلى نسبة حيث بلغت (35.6%) ، بينما مثلت وظيفة رؤساء الأقسام أعلى نسبة بين الوظائف حيث بلغت (46%) من مجمل الوظائف التي يشغلها مفردات عينة الدراسة .

بوجه عام يمكن القول أن مفردات عينة الدراسة تتمتع بفئات عمرية متنوعة ، ومؤهلات علمية عالية ، وتخصصات متنوعة و ملاءمة لطبيعة نشاطها في قطاع النفط ، وتزخر بخبرات عملية ، الأمر الذي يتيح إمكانية الحصول على بيانات ومعلومات تخدم أغراض هذه الدراسة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة :

1- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري) .

2- اختبار كرونباخ ألفا (α) للثبات .

3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α) للصدق وللثبات

من أجل اختبار ثبات إجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (α) ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل مجموعة من العبارات

ت	العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	تسلسل العبارات في الاستبانة
1	واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي	0.785	12	1 - 12
2	ترشيد استخدام الموارد البشرية	0.804	6	13 - 18
	فاعلية أداء الموارد البشرية	0.806	6	19 - 24
	المتوسط العام لنتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل العبارات	0.811	24	

ينتضح من الجدول (3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) للثبات لكل مجموعة من العبارات كانت مرتفعة وجميعها أكبر من (0.5) ، وأن المتوسط العام لنتائج ألفا كرونباخ لكافة العبارات يساوي (0.811) ، مما يشير إلى وجود ارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة.

تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة

تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط

الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بواقع تقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط

الترتيب النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	1.05048	3.01	نظام تقييم الأداء الوظيفي بالشركة مصمم وفقاً للأسس العلمية ويتضمن الجوانب السلوكية والنوعية والكمية في الأداء .	1
9	1.08074	3.00	يوجد تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشرية بالشركة والإدارات والأقسام الأخرى في تصميم نظام تقييم الأداء .	2
12	1.23379	2.97	يتم شرح المحاور التي تتضمنها عملية تقييم الأداء لكل من المديرين والمرؤوسين لغرض معرف أهدافه وأبعاده.	3
11	1.12685	2.91	يخضع نظام تقييم الأداء الوظيفي للتحديث والتطوير بشكل دوري ومواكب لما يستجد في بيئة ومحيط العمل لقطاع النفط	4
10	1.14582	2.98	يتم تقييم الأداء الوظيفي بالشركة في الموعد المحدد و بشكل دوري و منتظم.	5
1	0.98157	3.36	يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي الحالي في تخطيط الموارد البشرية بالشركة	6
6	1.06664	3.02	تعتقد أن واقع نظم تقييم الأداء الوظيفي بالشركة يتسم بالدقة والموضوعية .	7
4	1.00342	3.28	تعبير إدارة الشركة اهتماماً متزايداً نحو نظام تقييم الأداء الوظيفي	8
3	0.99168	3.28	توضح نتائج تقييم الأداء الوظيفي مدى إمكانية وكفاءة المستخدم في شغل وظيفته .	9
8	1.08520	3.00	تستند عملية الترقية و الإحلال الوظيفي بالشركة على نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي .	10
2	0.99134	3.32	عادة ما يتم معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوى التي أظهرتها نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة .	11
5	1.026148	3.27	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في مدخلات العملية التدريبية (تحديد المستهدفين ، المادة التدريبية) .	12
	1.07630	3.11	المتوسط العام للعبارات المتعلقة بواقع تقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط	

تشير البيانات بالجدول (4) إلى أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بواقع تقييم الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة إلى أن واقع عملية التقييم تتسم بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.11) بإنحراف معياري (1.07630) ، حيث كان أعلى ترتيب نسبي تمثله العبارة (يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي الحالي في تخطيط الموارد البشرية بالشركة) بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ، وإنحراف معياري (0.98157) ، في حين كان أدنى ترتيب نسبي تمثله العبارة (يتم شرح المحاور التي تتضمنها عملية تقييم الأداء لكل من المديرين والمرؤوسين لغرض معرف أهدافه وأبعاده) بمتوسط حسابي بلغ (2.97) ، وإنحراف معياري (1.23379) من مجمل الترتيب النسبي للعبارات المتعلقة بواقع تقييم الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة .

تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة المتعلقة بترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط .
الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات المجتمع حول العبارات المتعلقة بمدى التوافق بين الفرد ووظيفته .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
13	أنت على يقين بأن مهام وظيفتك تتطلب التطور في المعارف والأداء بشكل مستمر لسد الفجوة متى ظهرت.	3.03	0.98311	4
14	تحرص الشركة على استخدام العنصر البشري وتسكينه وظيفياً وفقاً لإمكانياته .	3.32	0.96940	1
15	عادة ما يؤخذ في الاعتبار شروط و متطلبات شغل الوظائف بالشركة عند التعيينات والترقيات والإحلال الوظيفي .	3.00	0.99323	5
16	ضمن سياسات الشركة يتم تأهيل الموارد البشرية لشغل الوظائف الحالية وما يطرأ عليها من تحديثات مستقبلية وخاصة الجوانب الفنية والتكنولوجية .	2.97	1.23717	6
17	تتبع الشركة سياسة تدوير العاملين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع لزيادة خبراتهم وإلمامهم بالأعمال المناطة بكل قسم .	3.08	0.98420	3
18	يتم الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء الوظيفي بالشركة كمؤشر يعكس مدى ملاءمة الفرد لوظيفته أو حاجته للتدريب والتأهيل.	3.21	0.97311	2
	المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمدى التوافق بين الفرد ووظيفته	3.10	0.99426	

تشير البيانات بالجدول (5) إلى أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمدى التوافق بين الفرد ووظيفته إلى أن هذا التوافق يتسم بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.10) بإنحراف معياري (0.99426) ، حيث كان أعلى ترتيب نسبي تمثله العبارة (تحرص الشركة على استخدام العنصر البشري وتسكينه وظيفياً وفقاً لإمكانياته) بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ، وإنحراف معياري (0.96940) ، في حين كان أدنى ترتيب نسبي تمثله العبارة (ضمن سياسات الشركة يتم تأهيل الموارد البشرية لشغل الوظائف الحالية وما يطرأ عليها من تحديثات مستقبلية وخاصة الجوانب الفنية والتكنولوجية) بمتوسط حسابي بلغ (2.97) ، وإنحراف معياري (1.23717) من مجمل الترتيب النسبي للعبارات المتعلقة بمدى التوافق بين الفرد ووظيفته بالشركة محل الدراسة .

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات المجتمع حول العبارات المتعلقة بفاعلية أداء الموارد البشرية .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
19	تملك المهارة والقدرة على أداء عملك وإنجازه في الوقت المطلوب	3.32	0.96940	3
20	لديك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي تؤديها .	3.33	0.81917	3
21	يتناسب حجم العمل الذي تنجزه الموارد البشرية يومياً مع ما لديكم من الإمكانيات والقدرات .	2.71	1.53122	6
22	تتطلب مهام وظيفتك المزيد من التطور في المعارف والأداء بشكل مستمر .	3.41	0.88153	2
23	تقوم بتقييم أدائك لعملك من خلال المقارنة مع زملائك في أداء نفس العمل .	3.00	0.99323	5
24	تستفيد من نتائج تقييم الأداء السابقة لغرض دعم وتعزيز أدائك مستقبلاً .	3.44	0.76037	1
	المتوسط العام للعبارات المتعلقة بفاعلية أداء الموارد البشرية	3.20	0.96738	

تشير البيانات بالجدول (6) إلى أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول العبارات بفاعلية أداء الموارد البشرية إلى أن مستوى الأداء يتسم بدرجة متوسطة من الفاعلية ، حيث بلغ المتوسط العام (3.20) بإنحراف معياري (0.96738) ، حيث كان أعلى ترتيب نسبي تمثله العبارة (تستفيد من نتائج تقييم الأداء السابقة لغرض دعم وتعزيز أدائك مستقبلاً) بمتوسط حسابي بلغ (3.44) ، وإنحراف معياري (0.76037) ، في حين كان أدنى ترتيب نسبي تمثله العبارة (يتناسب حجم العمل الذي تنجزه الموارد البشرية يومياً مع ما لديكم من الإمكانيات والقدرات) بمتوسط حسابي بلغ (2.71) ، وإنحراف معياري (1.53122) من مجمل الترتيب النسبي للعبارات المتعلقة بفاعلية أداء الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة .

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط .

جدول (7) نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي

وترشيد استخدام الموارد البشرية

نتيجة الفرضية	R ²	R	p-value	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة
قبول	0.897	0.889	0.0000	3.10500	27754.160

يتضح من جدول (7) المتعلق بنتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وترشيد استخدام الموارد البشرية أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (27754.160) والقيمة الإحصائية لها تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ، و يدل على أن الإنحدار معنوي ، وأن المتغير المستقل له تأثير في المتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0.889)، ويشير معامل التفسير (R²) إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يفسر ما نسبته (89%) من التباين في ترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط . وهذا يعكس صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وترشيد استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط .

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وخلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته .

جدول (8) نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي والتوافق بين العنصر البشري ووظيفته

نتيجة الفرضية	R ²	R	p-value	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة
قبول	0.871	0.933	0.000	63.32812	2789.514

يتضح من جدول (8) المتعلق بنتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وخلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2789.514) والقيمة الاحتمالية لها تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ، ومما يدل على أن الإنحدار معنوي، وأن المتغير المستقل له تأثير في المتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0.93) ويشير معامل التفسير (R²) إلى أن (نتائج تقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط) تفسر ما نسبته (87%) من التباين في خلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي . وهذا يعكس صحة الفرضية التي

الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وفاعلية أداء الموارد البشرية .

جدول (9) نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وفاعلية أداء الموارد البشرية

نتيجة الفرضية	R ²	R	p-value	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة
قبول	0.948	0.973	0.000	63.32812	7492.597

يتضح من جدول (9) المتعلق بنتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وفاعلية أداء الموارد البشرية أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7492.597) والقيمة الاحتمالية لها تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم ، ومما يدل على أن الإنحدار معنوي، وأن المتغير المستقل له تأثير في المتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (0.97) ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن (نتائج تقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط) تفسر ما نسبته (94%) من التباين في فاعلية أداء الموارد البشرية ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي . وهذا يعكس صحة الفرضية التي تنص على علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق فاعلية أداء الموارد البشرية .

النتائج والتوصيات

النتائج :

من خلال الدراسة العملية التي تمثلت في تحليل استمارات الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة ، تم التوصل إلى نتيجة رئيسية مفادها أن تقييم الأداء الوظيفي يمثل دوراً رئيسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية (خلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته، وفاعلية أداء الموارد البشرية) بشركة الواحة للنفط ، وذلك استناداً إلى النتائج التالية :

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وترشيد استخدام الموارد البشرية (بشركة الواحة للنفط ، وتعد هذه العلاقة قوية موجبة كون قيمة معامل الارتباط تساوي ($R = 0.88$) ، كما أن معامل التفسير (R^2) يشير إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يفسر ما نسبته (89%) من التباين في ترشيد استخدام الموارد البشرية.

2- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وخلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته بشركة الواحة للنفط ، وتعد هذه العلاقة قوية موجبة كون قيمة معامل الارتباط تساوي ($R = 0.93$) ، كما أن معامل التفسير (R^2) يشير إلى أن نتائج تقييم الأداء الوظيفي يفسر ما نسبته (87%) من التباين في خلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته بالشركة محل الدراسة .

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء الوظيفي وفاعلية أداء الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط ، وتعد هذه العلاقة قوية موجبة كون قيمة معامل الارتباط تساوي ($R = 0.97$) ، كما أن معامل التفسير (R^2) يشير إلى أن نتائج تقييم الأداء الوظيفي يفسر ما نسبته (94%) من التباين في فاعلية أداء الموارد البشرية .

4- بينت نتائج الدراسة أن مفردات عينة الدراسة تتمتع بفئات عمرية متنوعة ، ومؤهلات علمية عالية ، وخبرات عملية متراكمة ، وتخصصات ملائمة لطبيعة نشاطها في قطاع النفط .

5- كما بينت نتائج الدراسة أن واقع عملية تقييم الأداء الوظيفي بشركة الواحة للنفط يتسم بدرجة متوسطة من الفاعلية ، حيث يتم توظيف نتائجه نحو **تخطيط الموارد البشرية** ، لذا فهو بحاجة للارتقاء للمستوى الممول .

6- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع استخدام الموارد البشرية بشركة الواحة للنفط (خلق التوافق بين العنصر البشري ووظيفته ، وفاعلية أداء الموارد البشرية) يتسم بدرجة متوسطة من الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، وهذا يعزى إلى مستوى فاعلية واقع تقييم الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة .

التوصيات

استناداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ، توصي الباحثة بما يلي :

1. زيادة الاهتمام من قبل إدارة شركة الواحة للنفط نحو دعم وتفعيل نظام تقييم الأداء الوظيفي نظراً لأهمية الدور الذي يمثله في سوء كان على مستوى الموارد البشرية أو المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وذلك من خلال انتهاج السبل العلمية والعملية الحديثة عند تصميم نظام وإجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي .

2. إتاحة فرصة المشاركة للقياديين بالشركة محل الدراسة في دورات تدريبية وتأهيلية تُعنى بطرق ونظم وبرامج تقييم الأداء الوظيفي ، حتى يتسنى تحقيق دقة وموضوعية عملية التقييم ، ومن تم إمكانية الاسترشاد بنتائجه نحو تخطيط واستخدام الموارد البشرية المتاحة .

3. ينبغي توظيف إمكانيات القياديين بما يتمتعون به من مؤهلات وتخصصات علمية وخبرات عملية متراكمة التي تزخر بها الشركة محل الدراسة نحو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

4. العمل على إجراء تقييم الأداء الوظيفي في الوقت المحدد وتحليل نتائجه للتعرف على مدى توافق كل عنصر بشري مع وظيفته ، حتى يمكن سد الفجوة بين العنصر البشري ومتطلبات وظيفته في الوقت المناسب قبل استفحالها .

5. الأخذ بنتائج تقييم الأداء كمدخلات تبنى عليها العملية التدريبية من حيث المادة التدريبية ، والمستهدفين بالتدريب والتأهيل لمعالجة جوانب القصور في أدائهم ، وكذلك فسح المجال للإبداع والابتكار لذوي الكفاءات .

6. ينبغي على إدارة الموارد البشرية بالشركة العمل على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية بشكل مستمر حتى يتسنى خلق الملاءمة بين المورد البشرية والوظيفة التي يشغلها حالياً ومستقبلاً ويحقق فاعلية الأداء .

قائمة المراجع :

1. الصديق منصور أبوسنينة ، سليمان الفارسي . الموارد البشرية ، أهميتها ، مسؤوليتها ، مهامها . - طرابلس : منشورات أكاديمية الدراسات العليا ، 2003 .
2. عبدالحكيم احمد الخزامي. القيادة بهدوء . - عمان : دار الفجر للنشر، 2008.
3. فيصل عبد الرؤوف الدخلة . تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج . - عمان - الأردن: دائرة المكتبة الوطنية ، 2001 .
4. عبدالحمد عبدالفتاح المغربي. الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . - القاهرة : المكتبة العصرية ، 2007 .
5. خالد عبد الرحيم الهيتي . إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي . - عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 .
6. حسن حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . - عمان : دار الجامعة للنشر والتوزيع ، 2004 .
7. رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري. إدارة الموارد البشرية " دليل علمي " . - عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2012 .
8. مهدي حسن زويلف . إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية . - عمان : دار مجدولوي للنشر والتوزيع ، 2000 .
9. _ سهيلة إدريس . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . - عمان : دار وائل للنشر ، 2006 .
10. نظمي شحادة . إدارة الموارد البشرية. - عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000 .
11. عمر وصفي عقيلي . الإدارة المعاصرة . - عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 1999 .
12. مؤيد سعيد السالم . أساسيات الإدارة الاستراتيجية . - عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 .
13. مؤيد سعيد السالم ، صالح عادل حرحوش . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . - القاهرة : عالم الكتب الحديثة ، 2002 .
14. هلال محمد عبد الغني . مهارات إدارة الأداء . - ط 2 . - القاهرة : منشورات مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2006 .
15. أسامة محمد حسين .القصور في تطبيق تقييم أداء العاملين وأثره على كفاءة الأداء- دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية العامة للمطاحن والأعلاف من (2001 - 2003)"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2004 .

16. مختار عطية بن سعد. التغذية العكسية لأداء العاملين وأثرها على تحسين أدائهم - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للبريد والاتصالات السلوية واللاسلكية ، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، 2006.
17. خالد محمد حنفي ربيعي. تقويم أساليب إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية إعادة هندسة الإدارة - نموذج مقترح للتطبيق بالبنوك الإسلامية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008 .
18. إبراهيم محمد على أبو سعده. تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالتطبيق على العاملين بديوان عام وأحياء محافظة القاهرة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2006
19. Poon's study, " Effects of performance appraisal policies on job satisfaction and turn over interntion", 2003.
20. Timperley's study, "Performance appraisal: principals perspectives and some implications", 1998.
21. Arthurs study, " Performance appraisal face with the employee", 1996.
22. Mortory , Gestion des ressources human,ed , les .editions d,organisationm paris,1988,p41.