



معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية

د. عبدالكريم إبراهيم الطوير *
كلية الآداب - الأصابعة، جامعة غريان، ليبيا

Obstacles to the Human Resources Performance Evaluation Process at the Libyan Olympic Committee

Dr. Abdulkarem Ibrahim Ali-Twer *
Faculty of Arts - Al-Asabaa, University of Gharyan, Libya

*Corresponding author

abdulkarem.twer@gmail.com

*المؤلف المراسل

Received: August 04, 2025

Accepted: September 24, 2025

Published: October 05, 2025

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان علمي على مدراء الإدارات والأقسام باللجنة الأولمبية الليبية، وبلغت عينة البحث الفعلية (15 فرداً)، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وبعد إجراء الدراسة ومناقشة النتائج، توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: لا يتم إعادة النظر في المعايير وتطويرها بين فترة وأخرى، أن المقيم يتأثر بمنصب أو صفة من يقيم، أن الموظف يتعامل مع عملية التقييم باللامبالاة. يتم تقييم العاملين بعاطفية ولا تتم بصرامة واضحة. والتي بدورها مكنته من التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة عدم التقييم بعاطفية أو بصرامة كبيرة والقيام بذلك بموضوعية ومهنية لضمان مصداقية النتائج، ضرورة أن يكون نظام التقييم واضح للإداريين القائمين بعملية التقييم، ضرورة الاهتمام بأن يكون الموظف متفهم لمعايير التقييم ومطلع عليها ومهتم بنتائجها.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، التقييم، الموارد البشرية، اللجنة الأولمبية.

Abstract

The research aims to identify the obstacles to the process of evaluating the performance of human resources in the Libyan Olympic Committee. The researcher distributed a scientific questionnaire to the directors of departments and sections of the Libyan Olympic Committee, and the research sample Actual (15 individuals), and the descriptive approach was used in a survey method, and after conducting the study and discussing the results, Through which the researcher reached a set of conclusions, the most important of which are: The standards are not reviewed and developed From time to time, that the evaluator is affected by the position or capacity of the evaluator, that the employee treats the evaluation process with indifference. Employees are evaluated emotionally and are not carried out with obvious rigor. Which in turn enabled him to reach a set of recommendations, the most important of which are: the need not to evaluate emotionally or strictly and doing so objectively and professionally to ensure the credibility of the results, the need for the evaluation system to be clear to the

administrators Evaluators, the need to pay attention to the employee to be understanding of the evaluation criteria and familiar with them and interested with its results.

Keywords: Constraints, Evaluation, Human Resources, Olympic Committee.

مقدمة البحث:

عملية تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة تتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وهذه العملية تمر بمجموعة من المعوقات التي يمكن ان تسبب في عدم دقة النتائج عند إجراء عملية التقييم، بالرغم من أن عملية تقييم الأداء تحدد مدى كفاءة الفرد وتُعتبر إحدى أساليب إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، وذلك لأنها تعود بالفائدة على المؤسسة ككل، بشرط أن يكون التقييم بعيد عن التمييز والمحسوبية. والموارد البشرية تعتبر نقطة ارتكاز في منظومة المؤسسات الحكومية، لأنها تساعد المنظمات على تحسين أدائها والتكيف مع أي تغيير جديد، حيث أصبح من المعتاد في العديد من المؤسسات اعتبار أن الموارد البشرية هي استثمار وليس تكلفة وأن الكثير من نجاح المؤسسات يأتي من الأشخاص المنتجين والمتحمسين، فهذه الموارد البشرية أصبحت الأداة القوية الوحيدة لخلق ميزة تنافسية مستدامة (البدوي: 2022: 104).

ومن أساسيات وأولويات المديرين في المؤسسات الحكومية والخاصة هو تقييم أداء الموظفين، وهو جزء أساسي من الإدارة الناجحة، وذلك لأن القرارات الإدارية تركز على نجاح عملية التقييم بشكل أساسي، وتساعد عملية تقييم الأداء في معرفة مستوى الموظفين الإداريين بالمؤسسة، للعمل على الرفع من مستواهم وأدائهم، وحلحلة المشاكل التي تواجههم (يوسف، مؤمن: 2011: 770).

وتعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية منشطاً مهماً، لأنها تعتبر أساساً في اتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بالمكافآت والنقل والترقية، وهي تحت الموظفين لبذل كل جهودهم لإداء الأعمال والإخلاص فيها، ونستطيع من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف، ومعرفة الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يشارك فيها العاملين.

مشكلة البحث:

إن ضعف الأداء في المؤسسات الإدارية ناتج عن عدم القيام بعملية تقييم الأداء بمهنية وموضوعية، وذلك لأن مدراء الإدارات القائمين بالتقييم تواجههم العديد من المعوقات أثناء تقييم الأداء لمروؤسيهم، والتي منها عدم وضوح معايير التقييم، وعدم وجود فهم واهتمام من المروؤسين للتجاوب مع عملية التقييم، والعديد من المعوقات التي من شأنها أن تؤثر على نجاح عملية التقييم، لهذا كان من الضروري معرفة هذه المعوقات التي تواجه تقييم أداء الموارد البشرية، حتى يمكن تقاؤها للعمل على إصلاحها ووضع الحلول المناسبة لها للوصول إلى التقييم الناجح والذي يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل كامل.

وتعتبر اللجنة الأولمبية هي إحدى هذه المؤسسات التي يمكن أن تواجه العديد من المعوقات في عملية التقييم، وجاء البحث للوقوف على المعوقات التي تواجه اللجنة عند القيام بالتقييم، ومن خلال الزيارة المتكررة للجنة الأولمبية كان الشعور بوجود مشكلة تعوق عملية تقييم الأداء بشكل ناجح، من هذا المنطلق سعت في البحث عن معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية، لعلني أقف على بعض هذه المعوقات التي تواجه عملية التقييم باللجنة والعمل على تذليلها ووضع الحلول المناسبة لها، وتوضيح أهميتها في تحقيق الأهداف التي تسعى اللجنة للوصول إليها.

أهمية البحث:

إن أهمية البحث تكمن في إكساب التغذية الراجعة للموظفين عند التقييم، وذلك بمعرفتهم لأدائهم ومدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم المناطة بهم في عملهم، ومن ثم توجيههم نحو التطوير والتحسين، ليعملوا على تحقيق المطلوب منهم بأقصى جهد وأقل تكلفة وبشكل صحيح وناجح.

وحيث إن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وهي أحد الوظائف الرئيسية لها، والتي يقاس من خلالها أداء الموظفين بالمؤسسة لمعرفة كل المزايا والعيوب وانعكاساتها السلبية والإيجابية على عملهم داخل المؤسسة، لذا فإن تقييم الموارد البشرية، وسيلة للوصول إلى عدة غايات مثل التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها (صالح: 2007: 312).

وبما أن أهمية إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة إنتاجية المؤسسة، لهذا فإن تقييم الأداء يزيد من إمكانية تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم والمحافظة عليهم والعمل على تحسين أدائهم باستمرار (برنوطي، 2004: 13).

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية من خلال التعرف على الآتي:

- 1- مدى وضوح معايير التقييم بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام.
- 2- التعرف على موضوعية وشفافية المدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم.
- 3- مدى الفهم والاهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم.
- 4- فاعلية تقييم الأداء من خلال الفروق الفردية في متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، عدد الموظفين).

تساؤلات البحث

- 1- هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام؟
- 2- هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم؟
- 3- هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية تقييم الأداء عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، عدد الموظفين)؟

مصطلحات البحث:

المعوقات: هي أي مشكلة أو عائق يتعلق بوظائف الإدارة تكون سبب في تعطيل أو إحداث قصور في الإجراءات الإدارية، وتمنعه من الوصول إلى أهدافه ويكون النظام الإداري في حالة أو وضع غير المرغوب فيه في الوقت الراهن (حمدان: 2022: 159).

تقييم الأداء: هو دراسة وتحليل الأداء الوظيفي للعاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال المكلفين بأدائها والحكم على إمكانات النمو والتقدم للعاملين مستقبلاً وتحملهم لمسؤوليات أكبر (عبود: 2020: 7).

وعُرف أيضاً بأنه تقييم أعمال الأفراد والحكم على مدى إنجازهم لهذه الأعمال التي وكلت إليهم وبطريقة موضوعية، والنظر إلى سلوكهم وتصرفاتهم وقت العمل، وعلى مقدار التطور الذي يجري على أسلوبهم في العمل (زويلف: 2003: 188).

اللجنة الأولمبية: اللجنة الأولمبية الليبية في حكم هذا القانون هي هيئة رياضية وطنية ذات علاقات رياضية خارجية، ومعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية، تتولى تنظيم النشاط الرياضي الأولمبي، ورعايته في ليبيا.

واللجنة الأولمبية الليبية لها الشخصية الاعتبارية، والذمة المالية المستقلة، ويصدر نظامها الأساسي بما لا يخالف هذا القانون، والميثاق الأولمبي (قانون رقم 23 لسنة 2023: مادة 84-89).

الموارد البشرية: هم جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة على اختلاف وظائفهم ومسمياتهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وتحت مظلتها الهيكلية التي توضح وتضبط مهامهم وتوحد سلوكهم، بمجموعة من اللوائح والسياسات والإجراءات والخطط، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها (بن عنتر: 2013: 21).

الدراسات السابقة المرتبطة والمشابهة:

- 1- دراسة يوسف بحر، ومؤمن خلف (2011): (7): معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، وكانت أهم النتائج: أن الموظفين يفهمون نظام التقييم جيداً، وأنا المعايير تتميز بالشفافية، ويشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة أثناء تطبيق عملية التقييم لا اعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية، وأنا نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.
- 2- دراسة وليد البدوي، وآخرون (2022): (1): دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية – دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي، وكانت أهم النتائج: عدم توافر مقاييس مادية كمية لقياس أداء العاملين، يتم تطبيق نموذج التقييم مرة واحدة سنوياً، تعتمد الإدارة البيئية على تحليل نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين أدائها، عدم وجود برامج تدريبية في مجال الإدارة البيئية، لا يتلقى العاملين تحفيزات مختلفة في حالة تقديمهم حلول لتحسين أداء الإدارة البيئية.
- 3- دراسة سهام حيدر الدرديري (2023): (2): دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية، وكانت أهم النتائج: أن نظام تقييم الأداء يزود المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين، الحوافز المعنوية تشعر الفرد بالتقدير والفخر مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد كما تنمي مشاعر العاملين بالولاء للجامعة، تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنظم كما أن نظام تقييم الأداء المتبع يتسم بالبساطة والفعالية، عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين ويتم الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الاداء في معالجة نواحي القصور في الاداء.
- 4- دراسة سميرة مطر المسعودي (2011): (6): معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، وكانت أهم النتائج: وجود معوقات إدارية، وتقنية وبشرية ومالية تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الموارد البشرية، وجود معوقات إدارية، وتقنية وبشرية ومالية تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الموارد البشرية، حيث اشتملت عينة البحث على عدد (100) فرد تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية.

أولاً: الجزء النظري:

الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية مساهمة فاعلة في رفع أداء موظفي المؤسسة، وتحقيق الأهداف الخاصة بها بشكل كبير، وتتولى إدارة الموارد البشرية مهام توظيف القوى العاملة الجيدة، والعمل على استقطاب العنصر البشري الفعّال، والتخطيط للمقابلات وتنظيمها وتعزيز الفاعلية والإنتاجية، والعمل على توفير وتقديم البرامج التدريبية المناسبة، وإدخال نظام الحوافز للموظفين البارزين لزيادة ولائهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وأرباحها(لعساكر: دويده: 2022: 16).

ويعتبر العنصر البشري أثمن مورد لدى المؤسسات والأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء للعاملين، لذا فإن تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر هدفاً رئيساً في جل المؤسسات، لما لها من تأثير قوي في تحقيق أهداف المؤسسة. وإدارة الموارد البشرية تهتم بشكل أساسي بالعنصر البشري، فعلى مدى كفاءة وقدرت وخبرت العاملين وحماسهم للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اتجه العلم الجديد في الإدارة على وضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل عامل في المؤسسة (الغلابيني: 2015: 235).

تقييم الاداء:

إن تقييم الأداء هدفه الأساسي لا يقتصر على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، بل أصبح يركز على تطوير الأداء الإداري بكل أبعاده، ومنافع التقييم في الأداء البشري تعددت وتنوعت حيث إن

التقييم يستهدف اكتشاف القدرات والطاقات الداخلية للعاملين، وذلك لتطوير أدائهم وتحفيزهم، ودفع إدارة المنظمات للعمل على استخدام طرق التقييم بموضوعية وشفافية ودقة عالية (الشريف: 2013: 57).

أهمية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء هي أحد أساسيات عمل إدارة الموارد البشرية وهي عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف وتأثيرها على إنتاجية العامل ونجاح المؤسسة، لذا فإن عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة للوصول إلى عدة أهداف، منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من أعمال وأنشطة إدارة الموارد البشرية. (عبد الباقي: 2007: 312). وهي توفر أيضاً الأسس الموضوعية العادلة للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل: (العلاوات، الترقيات، النقل) وغيرها، وليس هذا فحسب بل تمكن المدراء من استخدامها لتحفيزهم على بذل المزيد من التفاني في أداء الأعمال المكلفين بها، كما تكشف عن أهم نقاط القوة أو الضعف لدى الموظفين بالمؤسسة وهذا يتيح فرصة توفير الاحتياجات التدريبية لهم، ومعرفة كيفية تحسين أدائهم مستقبلاً (عبودي: وآخرون: 2020: 7).

مشكلات ومعوقات تقييم الأداء:

تعاني كثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات تواجه عملية تقييم الأداء للموارد البشرية، ومن أهم المشكلات والمعوقات ما يلي:

- 1- عدم وضوح المعايير: قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم والذي يسبب في اختلاف التفسيرات على ما هو مطلوب من المقيم القيام به.
- 2- التركيز على الاداء الفردي دون الاداء الجماعي: حيث إن بعض المؤسسات عند القيام بتقييم العاملين تركز فقط على اداء الفرد وليس الاداء الجماعي.
- 3- الطرق المستخدمة لعملية التقييم غير مناسبة لكل الوظائف: حيث إن جل المؤسسات غالباً ما تستخدم طريقة واحدة للتقييم ويتم تعميمها على جميع الإدارات ولا يوضع في الحسبان طبيعة ومستوى الوظائف.
- 4- عدم تدريب الرؤساء: وذلك لأن القائمين على عملية التقييم هم رؤساء الإدارات وهم بحاجة دائمة إلى التدريب على كل تفاصيل التقييم من خلال نشرات وتوجيهات وارشادات متعلقة بتقييم الأداء.
- 5- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد تقارير التقييم: حيث يتم تعبئة نماذج التقييم بدون دقة وبشكل روتيني مع عدم اهتمام بعض القائمين على تقييم الأداء بالهدف الأساسي لعملية التقييم.
- 6- التحيزات الشخصية للرؤساء تؤثر في عملية التقييم: وذلك من خلال العلاقات الشخصية والصدقة أو المستوى العلمي والمكانة الاجتماعية، حيث إن المقيم يتحيز الى موظف دون آخر في عملية تقييم الأداء وهذا يؤثر على نتائج التقييم (عشماوي: 2010: 192-193).

معوقات متعلقة بالرؤساء القائمين على عملية التقييم:

- 1- تأثر مدير الإدارة وانطباعه الشخصي عن الموظفين.
- 2- تحيز المدير نحو الموظفين بسبب العلاقات الاجتماعية.
- 4- التساهل من قبل المدير عند تقييم أداء الموظفين.
- 5- التقييم على حسب حادثة الموظف في العمل.
- 6- عدم الجدية في تحديد المواصفات المطلوب من الموظف القيام بها.
- 7- الاعتماد على سمعة الموظف في العمل عند التقييم. (القحطاني: 2006: 50-51).

ثانياً: الجزء العملي.

منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
مجتمع وعينة البحث : يتمثل مجتمع وعينة البحث في مدراء الإدارات والأقسام باللجنة الأولمبية الليبية حيث بلغت عينة البحث الفعلية (15 فرد).

أداة البحث: تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان يخدم هذا البحث والذي يعد من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً، وهو موجه لمدراء الإدارات والأقسام باللجنة الأولمبية الليبية وذلك بعد الاطلاع على العديد من المجلات والدوريات والبحوث والدراسات العلمية المشابهة وذات العلاقة بموضوع البحث، وتم وضع أسئلة الاستبيان في ثلاث محاور ويتكون الاستبيان من (26 عبارة) يتم الإجابة عليها (بنعم) او (الى حد ما) او (لا) وفقاً لمقاييس ليكرت الثلاثي وتتوزع عباراته على المحاور وفق الآتي :

- هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام (7 عبارات)
- هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم (10 عبارات)
- هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم (9 عبارات)

جدول رقم (1) يبين التوصيف الإحصائي لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، عدد الموظفين) (ن = 15)

الإحصائيات					المتغيرات	الفئات
النسبة المئوية	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
73.3 %	11	1.17	0.45	1.26	الجنس	ذكر
26.7 %	4					أنثى
6.7 %	1	0.35	0.45	2.06	المؤهل العلمي	دبلوم
80.0 %	12					بكالوريوس
13.3 %	2					ماجستير
0.0 %	0					دكتوراه
0.0 %	0	2.40	0.35	3.86	سنوات الخبرة	من 1 - 5 سنوات
13.3 %	2					من 6 - 10 سنوات
86.7 %	13					من 11 - 15 سنة
0.0 %	0					أكثر من 15 سنة
0.0 %	0	2.87	0.25	4.93	الفئة العمرية	من 20-25 سنة
0.0 %	0					من 26-30 سنة
0.0 %	0					من 31-35 سنة
6.7 %	1					من 36-40 سنة
93.3 %	14					أكثر من 40 سنة
40.0 %	6	0.27	0.86	1.86	الصفة الإدارية	مدير إدارة
33.3 %	5					مدير قسم
26.7 %	4					مدير مكتب
73.3 %	11	1.63	0.73	1.40	عدد الموظفين	أقل من 5 موظفين
13.3 %	2					أقل من 10 موظفين
13.3 %	2					10 موظفين فأكثر

يتضح من الجدول رقم (1) والخاص بتوصيف عينة البحث لمعرفة معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية، أن المتغيرات الأساسية والمتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، وعدد الموظفين)، وعلى التوالي كانت المتوسطات الحسابية قد

بلغت (1.26، 2.06، 3.86، 4.93، 1.86، 1.40)، وبانحرافات معيارية بلغت (0.45، 0.45، 0.35، 0.25، 0.86، 0.73)، ومستوى الالتواء بلغ (1.17، 0.35، 2.40، -2.87، -0.27، 1.63) وهي ما بين القيم (3 ±) مما يدل على تجانس العينة قيد البحث، وحيث تم تقسيم المتغيرات الأساسية إلى فئات متمثلة في تكرارات مختلفة من (0) إلى (14)، ونسب مئوية تراوحت ما بين (0.0 %) إلى (93.3 %). وهذا يشير الى تقارب المستوى العلمي وزيادة نسبة الذكور وان اللجنة تدار بخبرة ادارية عالية .

الصدق والثبات لمحاور الاستبيان:

أولاً: الصدق:

وللتحقق من صدق الاستبيان تم استخدام معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان وبين كل محور من محاوره، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (2) يبين مصفوفة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان وبين كل محاوره

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	الدرجة الكلية للاستبيان	معامل الارتباط ومستوى الدلالة	
0.705**	0.701**	0.755**	1	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للاستبيان
0.04	0.04	0.00		مستوى الدلالة	
15	15	15		العينة	

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) (*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من جدول رقم (2) والخاص بمصفوفة ارتباط الدرجة الكلية للاستبيان معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية، أنه يوجد ارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان ومحور معايير التقييم ووضوحه بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام بقيمة ارتباط بلغت (0.755**), وارتباط مع محور موضوعية وشفافية المدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم بقيمة ارتباط بلغت (0.701**), وارتباط مع محور الفهم والاهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم بقيمة ارتباط بلغت (0.705**), وبمستوى دلالة على التوالي بلغ (0.00، 0.04، 0.04)، مما يدل على تمتع الاستبيان بالدرجة العالية من الصدق بين الدرجة الكلية للاستبيان ومحاوره.

ثانياً: الثبات:

جدول رقم (3) يبين معامل ثبات (ألفا كرونباخ) بين الدرجة الكلية للاستبيان ومحاوره.

محاور استبيان معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية				الإحصائيات
المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	الدرجة الكلية للاستبيان	
0.705	0.737	0.732	0.725	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من جدول رقم (3) والخاص بإيجاد معامل الثبات لاستبيان معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية، أن معامل الثبات للمحور الأول بلغ (0.732)، والمحور الثاني بلغ (0.737)، والمحور الثالث بلغ (0.705)، وعن الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.725)، وهي دالة إحصائياً مقارنة بالمعيار الذي حدده (كرونباخ) للثبات وهو (0.70)، والتي تنص فيها معادلة (ألفا) على أن أي قيمة تبلغ من (0.70) فأكثر هي قيمة دالة إحصائياً، وتعبّر عن وجود ثبات للاستبيان المستخدم، وهذا يشير الى ثبات الاستبيان وهو صالح لتوزيعه على العينة واستخلاص النتائج .

الإجراءات الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بتطبيق المعاملات الإحصائية الآتية:
- 1- المتوسط الحسابي.
 - 2- الانحراف المعياري.
 - 3- درجة العبارة.
 - 5- التكرار الأعلى.
 - 5- النسبة المئوية لتكرارات.
 - 6- قيمة (ت) الفروق لمتغير الجنس.
 - 7- متوسط الفرق.
 - 8- اختبار تحليل التباين الأحادي لبعض المتغيرات الأساسية.
 - 9- مستوى الدلالة.

عرض ومناقشة النتائج:

للإجابة عن تساؤلات البحث استرشد الباحث بالإستبيان الخاص بمعرفة معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية.

التساؤل الأول: هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام؟

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة العبارة والنسبة المئوية للعبارة وترتيب العبارة عن معايير التقييم أنها واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام (ن = 15)

ت	هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام؟	الإحصائيات				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التكرار	النسبة المئوية للتكرار	الرأي السائد
1	نظام التقييم غير واضح للمقيمين.	2.13	0.83	32	12.0 %	نعم
2	تتميز معايير التقييم بالشفافية.	2.46	0.74	37	18.0 %	نعم
3	تتشابه معايير التقييم وتتقارب كثيراً.	2.13	0.51	32	22.0 %	إلى حد ما
4	نماذج معايير التقييم تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.	2.33	0.72	35	14.0 %	نعم
5	يتم إعادة النظر في معايير التقييم بين فترة وأخرى.	2.13	0.91	32	14.0 %	نعم
6	تراعي معايير التقييم الفروق الفردية.	2.46	0.63	37	16.0 %	نعم
7	تراعي معايير التقييم المستويات الإدارية المختلفة داخل اللجنة.	2.40	0.63	36	14.0 %	نعم
النسبة المئوية لمعايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام.		43.56 %				

يتضح من الجدول رقم (4) الخاص بقياس معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية عن المحور الأول (هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام؟) إن المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (2.13) إلى (2.46)، وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.51) إلى (0.91)، ولتُعرف على النسبة المئوية لكل عبارة استرشد الباحث بدرجة كل عبارة والتي كانت دراجتهم تراوحت ما بين (32) إلى (37)، وبتكرار أعلى تراوح ما بين (6) إلى (11)، وأشارت النسب المئوية للعبارة من

(12.00 % إلى 22.00 %)، وكان رأيهم السائد عن العبارة رقم (1، 2، 4، 5، 6، 7) في اتجاه (نعم)، والعبارة رقم (3) في اتجاه (إلى حد ما)، ولمعرفة النسبة المئوية التي تمثل إجابات المفوضين اتجاه معايير التقييم ووضوحها بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام فقد بلغت (43.56 %). وهذا يأخذنا إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام كان يشير إلى أن معايير التقييم غير واضحة بالشكل المطلوب بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام، وهذا يدل على أنه ربما أن معايير التقييم لا تراعي الفروق الفردية أو أنها لا يتم تطويرها من فترة لأخرى. وأنا نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها.

التساؤل الثاني: هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم؟

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة العبارة والنسبة المئوية للعبارة وترتيب العبارة عن الموضوعية وشفافية المدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم (ن = 15)

ت	المحور الثاني: هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم؟	الإحصائيات				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
1	تصدر أحكامك بموضوعية وإنصاف	2.53	0.51	38	8	16.0 %
2	تؤثر انطباعاتك الأولى في تقييمك للآخرين.	2.13	0.74	32	7	14.0 %
3	تتردد كثيرا في وضع درجات التقييم.	1.73	0.79	26	5	10.0 %
4	تتأثر في تقييمك بمنصب أو صفة من تُقيم.	1.53	0.63	23	8	16.0 %
5	تحابي بعض الموظفين على حساب الآخرين.	1.53	0.74	23	9	18.0 %
6	لا تمارس التقييم بصراحة واضحة.	1.86	0.83	28	6	12.0 %
7	تنفذ عملية التقييم بشكل عشوائي.	1.53	0.74	23	9	18.0 %
8	تميل إلى الوسطية في عملية التقييم.	2.13	0.74	32	7	14.0 %
9	تقيم الموظفين بعاطفية.	1.60	0.73	24	8	16.0 %
10	تمارس عملية التقييم بليوننة واضحة.	2.06	0.70	31	8	18.0 %
النسبة المئوية لموضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم.		53.05 %				

يتضح من الجدول رقم (5) الخاص بقياس معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية عن المحور الثاني (هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم؟) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (1.53) إلى (2.53)، وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.51) إلى (0.83)، ولتعرف على النسبة المئوية لكل عبارة استرشد الباحث بدرجة كل عبارة والتي

كانت دراجتهم تراوحت ما بين (23) إلى (38)، وبتكرار أعلى تراوح ما بين (5) إلى (9)، وأشارت النسب المئوية للعبارات من (10.00%) إلى (18.00%)، وكان رأيهم السائد عن العبارة رقم (1) في اتجاه (نعم)، والعبارات (2، 3، 8) في اتجاه (إلى حد ما)، والعبارات (4، 5، 6، 7، 9، 10) في اتجاه (لا)، ولمعرفة النسبة المئوية التي تمثل إجابات المفحوصين اتجاه موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم فقد بلغت (53.05%). وهذا يشير إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم؟ يأخذنا إلى أن بعض المدراء ورؤساء الأقسام يتجنبون الموضوعية والشفافية عند القيام بعملية تقييم الموظفين، وهذا ربما يؤدي إلى شعور الموظفون بالظلم وعدم العدالة أثناء تطبيق عملية التقييم لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية، حيث كانت النسبة متوسطة وهذا يؤثر سلباً على الأداء الإداري داخل اللجنة.

التساؤل الثالث: هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم؟

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة العبارة والنسبة المئوية للعبارة وترتيب العبارة عن وجود فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم (ن = 15).

ت	المحور الثالث: هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم؟	الإحصائيات				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
1	يعرف الموظف دائماً ما هو مطلوب منه.	2.20	0.67	33	8	16.0 %
2	يفهم الموظف نظام التقييم جيداً.	2.00	0.84	30	5	10.0 %
3	يشعر الموظف بأنه قادر على أداء المهام الموكلة إليه.	2.33	0.48	35	10	20.0 %
4	لا يشعر الموظف بالظلم وعدم العدالة في التقييم.	2.00	0.75	30	7	14.0 %
5	يهتم الموظف بنتائج التقييم.	2.33	0.81	35	8	16.0 %
6	خوف الموظف من نتائج التقييم؛ يجعله لا يتعامل معها بشكل صحيح.	2.13	0.83	32	6	12.0 %
7	اللامبالاة من قبل الموظف بعملية التقييم.	2.00	0.84	30	5	10.0 %
8	الموظف متفهم لمعايير التقييم ومطلع عليها بشكل كامل.	1.86	0.83	28	6	12.0 %
9	عدم اعتماد نتائج عملية التقييم بآثارها الايجابية أو السلبية؛ تجعل الموظف لا يهتم بتلك العملية.	2.53	0.74	38	10	20.0 %
النسبة المئوية للفهم والاهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم.		46.39 %				
النسبة المئوية لمعوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية		48.03 %				

يتضح من الجدول رقم (6) الخاص بقياس معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية عن المحور الثالث (هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم؟) أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (1.86) إلى (2.53)، وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.48) إلى (0.84)، ولتعرف على النسبة المئوية لكل عبارة استرشد الباحث بدرجة كل عبارة والتي كانت دراجتهم تراوحت ما بين (28) إلى (38)، ويتكرر أعلى تراوح ما بين (5) إلى (10)، وأشارت النسب المئوية للعبارات من (10.00 %) إلى (20.00 %)، وكان رأيهم السائد عن العبارات رقم (5، 6، 9) في اتجاه (نعم)، والعبارتين (2، 7) تقاسمت تكرار اجاباتهم بعدد (5) إجابات لكل اتجاه نحو (نعم، إلى حد ما، لا)، والعبارتين (1، 3، 4) في اتجاه (إلى حد ما)، والعبارة (8) كانت في اتجاه (لا)، ولمعرفة النسبة المئوية التي تمثل إجابات المفحوصين اتجاه الفهم والاهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم فقد بلغت (46.39 %)، وهذا يأخذنا إلى أن الرأي السائد للدرجة الكلية لمحور هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم؟ كان يشير إلى أن المرؤوسين ليسوا على دراية تامة بنظام التقييم ولم يكن لديهم اهتمام وفهم بهذا النظام المتبع في العمل الإداري، وأنهم لا يطلعون على معايير التقييم بشكل كامل. وعن مقياس معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية عن المحاور الثلاثة للمقياس فقد بلغت نسبته المئوية (48.03 %). وهذا يشير بدوره على أن عملية تقييم الموارد البشرية باللجنة الأولمبية يتخللها العديد من المعوقات التي تنقسم بين القائمين على عملية التقييم والموظفين على حد سواء.

التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية تقييم الأداء عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، عدد الموظفين)؟

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحسوبة ومستوى الدلالة بين متوسطات درجات استبيان معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية عن متغير الجنس (ن = 15).

الاحصائيات									الاستبيان
مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	إناث			ذكور			
			الانحراف	المتوسط	العينة	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.40	- 2.55	-0.86	2.80	56.00	4	5.52	53.45	11	معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية

يتضح من الجدول رقم (7) الخاص بالفروق عن معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية قيد البحث حسب متغير الجنس (ذكور، وإناث)، فإن قيمة (ت) الفروق بلغت (- 0.86)، وبمستوى دلالة بلغ (0.40) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فرق بين ذكور وإناث العينة في استجاباتهم عن اتفاقهم للمعوقات العملية أثناء تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية.

جدول (8) يبين اختبار تحليل التباين لبعض المتغيرات الأساسية (ن = 15).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	55.067	2	27.533	1.129	0.355
	داخل المجموعات	292.667	12	24.389		
	الإجمالي	347.733	14			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	34.503	1	34.503	1.432	0.253
	داخل المجموعات	313.231	13	24.095		
	الإجمالي	347.733	14			
الفئة العمرية	بين المجموعات	3.733	1	3.733	0.141	0.713
	داخل المجموعات	344.000	13	26.462		
	الإجمالي	347.733	14			
الصفة الإدارية	بين المجموعات	75.650	2	37.825	1.668	0.229
	داخل المجموعات	272.083	12	22.674		
	الإجمالي	347.733	14			
عدد الموظفين	بين المجموعات	2.324	2	1.162	0.040	0.961
	داخل المجموعات	345.409	12	28.784		
	الإجمالي	347.733	14			

يتضح من الجدول (8) والخاص باستبيان معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية للجنة قيد البحث حسب المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، عدد الموظفين) حيث أظهرت قيمة مستوى الدلالة على التوالي القيم (0.355، 0.253، 0.713، 0.229، 0.961)، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) الأمر الذي يعني عدم وجود فروق وتفاوت للعينة قيد البحث في اتفاقهم عن المعوقات العملية أثناء تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: من خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

نتائج التساؤل الأول للبحث: هل معايير التقييم واضحة بالنسبة للمدراء ورؤساء الأقسام؟

من نتائج التساؤل الأول وبالرجوع إلى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي يتبين الآتي:

1- أن هذا المحور لا يشتمل على نظام واضح لتقييم بالنسبة للمقيمين.

2- وأن معايير التقييم تتشابه وتتقارب كثيراً.

3- لا يتم إعادة النظر في المعايير وتطويرها بين فترة وأخرى.

4- أن معايير التقييم لا تراعي المستويات الإدارية المختلفة داخل اللجنة.

نتائج التساؤل الثاني للبحث: هل توجد موضوعية وشفافية للمدراء ورؤساء الأقسام عند القيام بعملية التقييم؟

من نتائج التساؤل الثاني وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي يتبين الآتي:

- 1- أن هذا المحور يدل على أن المقيم يتردد كثيراً في وضع درجات التقييم.
- 2- أن المقيم يحابي بعض الموظفين على حساب الآخرين.
- 3- أن المقيم يتأثر بمنصب أو صفة من يقيم.
- 4- أن عملية التقييم تتم بشكل عشوائي.
- 5- يتم تقييم الموظفين بعاطفية ولا تتم بصرامة واضحة.

نتائج التساؤل الثالث للبحث: هل يوجد فهم واهتمام من قبل المرؤوسين بنظام التقييم؟

من نتائج التساؤل الثالث وبالرجوع الى النسبة المئوية والمتوسط الحسابي يتبين الآتي:

- 1- أن الموظف غير مطلع ولا يفهم نظام التقييم جيداً.
- 2- أن الموظف يتعامل مع عملية التقييم باللامبالاة.
- 3- أن الموظف لا يتعامل مع عملية التقييم بشكل صحيح لتخوفه من نتائجها.
- 4- أن الموظف يشعر بالظلم وعدم العدالة في عملية التقييم.
- 5- أن الموظف لا يعرف دائماً ما هو مطلوب منه من عملية التقييم.

نتائج التساؤل الرابع للبحث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05%) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث نحو معوقات عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، الصفة الإدارية، عدد الموظفين)؟

يتضح من نتائج التساؤل الرابع بأنه لا توجد فروق في إجابات عينة البحث تعزي لمتغير الجنس، وبالنظر في مستوى الدلالة لباقي المتغيرات فإنه نستنتج أنه لا توجد فروق وتفاوت للعينة تعزي لباقي المتغيرات وهذا يشير الى أن عينة البحث تتفهم تماماً أنه يوجد معوقات في عملية تقييم أداء الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الليبية

ثانياً: التوصيات:

من النتائج التي تحصل عليها الباحث يوصي بالآتي:

- 1- ضرورة أن يكون نظام التقييم واضح للإداريين القائمين بعملية التقييم.
- 2- يجب إعادة النظر في معايير التقييم بين فترة وأخرى ليتم تطويرها وتحديثها وجعلها غير متشابه ومتقاربة.
- 3- ضرورة أن تراعي معايير التقييم الفروق والمستويات المختلفة للموظفين داخل اللجنة.
- 4- يجب عدم المحاباة والتردد من قبل المقيمين عند القيام بعملية تقييم الموظفين ووضع الدرجات.
- 5- يجب عدم القيام بالتقييم العشوائي والتأثر بصفة الموظف عند اجراء عملية التقييم للموظفين.
- 6- ضرورة عدم التقييم بعاطفية أو بصرامة كبيرة والقيام بذلك بموضوعية ومهنية لضمان مصداقية النتائج.
- 7- ضرورة الاهتمام بأن يكون الموظف متفهم لمعايير التقييم ومطلع عليها ومهتم بنتائجها.
- 8- يجب أن يتعامل الموظف مع نتائج التقييم بشكل صحيح وبدون خوف وألا يشعر بالظلم وعدم العدالة بينه وبين زملائه.

المراجع: أولاً: الكتب العلمية:

- 1- برنوطي، سعاد(2004): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- بن عنتر، عبد الرحمن(2013): إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- زويلف، مهدي(2003): إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- 4- صالح، عبد الباقي(2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، الأردن.
- 5- عبد الباقي، صلاح (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان، الأردن.
- 6- ع شماوي، محمد(2010): الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الطبعة الاولى، الاسكندرية.
- 7- قانون رقم 23 لسنة 2023م بشأن الرياضة: (قرار رقم 819 لسنة 2023 م بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم 23 لسنة 2023 م بشأن الرياضة).الفصل الرابع اللجنة الاولمبية الليبية (المادة 84 – 89).

ثانياً: المجلات والرسائل العلمية:

- 1- البدوي، وليد وآخرون(2022): دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية – دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الإنتاج الحربي، بحث علمي منشور، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، المجلد الحادي والخمسون، العدد الأول، الجزء الثالث.
- 2- الدرديري، سهام حيدر(2023): دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية، دراسة تطبيقية علي جامعة العلوم والتقانة(2017 – 2022)، بحث علمي منشور، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة المدينة – عجمان – الامارات العربية المتحدة.
- 3- الشريف، ريم(2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة.
- 4- الغلابيني، عادل(2015): التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس،المجلد السادس، العدد الأول.
- 5- القحطاني، عبدالله (2006): مدى تطبيق أساليب تقييم الأداء لمنسوبي دوريات السلامة والحماية المدنية في الدفاع المدني السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 6- المسعودي، سميرة مطر(2011):معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- 7- بحر يوسف ،خلف مؤمن (2011): معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بحث علمي منشور، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية،المجلد(13) العدد الأول، غزة.
- 8- حمدان، وائل محمود(2022): المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للجودو والإيكيدو والسومو، بحث علمي منشور، كلية التربية الرياضية، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد الثلاثون، العدد الخامس، جامعة بنها.
- 9- عبود، مبارك، وآخرون(2020): تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030، بحث علمي منشور، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، المجلد العاشر، العدد الثالث.
- 10- لعساكر، سولاف ، دويده، أسماء(2022): معوقات إدارة الموارد البشرية في الوظيف العمومي، دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية ورقلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني في تسيير الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.