



دولة ليبيا  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الزاوية  
إدارة الدراسات العليا والتدريب  
كلية الاقتصاد بالزاوية  
قسم الإدارة



إدارة الأداء الوظيفي وأثرها في تحسين جودة الخدمات العامة

(دراسة ميدانية على وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية)

بحث مقدم من ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)

إعداد الطالب:

محمد الهادي أبو القاسم ابريش

تحت إشراف:

د. ناصر أبوعجيلية الشيباني

العام الجامعي خريف 2025-2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

التوبة آية: (105)

# الإهداء

إلى والدي العزيزين

إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجتي وأبنائي

إلى جميع أصدقائي

إلى أساتذتنا الأفاضل

أهدي هذا العمل المتواضع

... الباحث

# الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه،  
ملء السماوات والأرض وما بينهما، أحمده حمد الشاكرين بنعمته، وأصلي وأسلم على  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / ناصر الشيباني على تفضله بالإشراف على  
هذه الرسالة، وما قدمه لي من توجيهات بناءة وتشجيع متواصل، متعه الله بالصحة  
ودوام العافية.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور / عزالدين علي سويبي-، والأستاذ  
الدكتور / البغدادي خليل الأشخم، لتفضلهم مشكورين على مراجعة الرسالة ومناقشتها،  
وستكون ملاحظاتهم تسديداً لأخطاء البحث ونبراساً للباحث فجزاهم الله عني خير  
الجزاء.

... الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	ملخص الدراسة
ك	Abstract
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
4	الدراسات السابقة
17	مشكلة الدراسة
18	أهداف الدراسة
19	أهمية الدراسة
21	فرضيات الدراسة
22	نموذج الدراسة
22	متغيرات الدراسة
22	منهج الدراسة
23	حدود الدراسة

الصفحة	الموضوع
24	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة
27	إدارة الأداء الوظيفي
34	جودة الخدمات العامة
39	المبحث الثاني: أبعاد الدراسة والعلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات
39	بعد تخطيط الأداء الوظيفي
42	بعد تقييم الأداء الوظيفي
45	بعد الحوافز والمكافآت
49	العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات
<b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسة الميدانية</b>	
53	المبحث الأول: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية
53	نبذة تاريخية واختصاصات الوزارة
56	المنهجية والإجراءات الميدانية
57	منهج الدراسة
58	مجتمع الدراسة وعينتها
59	أدوات جمع البيانات

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الرابع</b> <b>النتائج والتوصيات</b>	
92	تمهيد
92	النتائج
93	التوصيات
94	المقترحات
95	الخاتمة
96	قائمة المراجع
100	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	1
60	محاور الاستبانة وتوزيع العبارات	2
61	توافق المحكمين على المحاور والأبعاد المستخدمة في الدراسة	3
61	صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة	4
62	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي	5
64	تصنيف درجات الموافقة (مقياس ليكرت الخماسي)	6
66	توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي	7
67	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع	8
68	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	9
69	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
71	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11
72	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (تخطيط الأداء)	13

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (تقييم الأداء)	14
77	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الحوافز والمكافآت)	15
78	المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الأداء الوظيفي)	16
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (جودة الخدمات العامة)	17
82	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات استجابات العينة حسب متغير النوع	18
83	نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير الفئة العمرية	19
83	نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير المؤهل العلمي	20
84	نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير سنوات الخبرة	21
84	نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير المستوى الوظيفي	22
85	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار التباين لأثر إدارة الأداء على جودة الخدمات	23
86	نتائج اختبار (t) لمعنوية معاملات الانحدار (أثر الأبعاد)	24

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
67	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع	1
68	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد الفئة العمرية	2
70	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
71	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4
72	التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (112) موظفاً وموظفة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات العامة، حيث فسر النموذج ما نسبته (65.9%) من التباين في الجودة. وكشفت النتائج أن بُعد "تقييم الأداء" هو الأكثر تأثيراً في الجودة، يليه "تخطيط الأداء"، ثم "الحوافز والمكافآت". كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تُعزى إلى متغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي).

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عدالة نظام تقييم الأداء وشفافيته تقييم الأداء لكونه المحرك الأقوى للجودة، وتطوير منظومة الحوافز والمكافآت وربطها بشكل مباشر بالنتائج الفعلية للتقييم، بالإضافة إلى ضرورة تسريع التحول الرقمي لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأداء الوظيفي، جودة الخدمات العامة، وزارة العمل والتأهيل.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of job performance management dimensions (performance planning, performance appraisal, and incentives) on improving the quality of public services at the Ministry of Labor and Rehabilitation, Zawiya Branch. To achieve this objective, the descriptive approach was adopted, using a questionnaire to collect data from a random sample of (112) employees.

The study reached several key findings, most notably the existence of a statistically significant impact of job performance management on public service quality, with the model explaining (65.9%) of the variance in quality. The results revealed that "performance appraisal" is the most influential dimension on quality, followed by "performance planning" and then "incentives." Furthermore, no statistically significant differences were found in participants' attitudes based on demographic variables (gender, age, qualification, experience, and job level).

Based on these results, the study recommended enhancing the fairness and transparency of the performance appraisal system as it is the strongest driver of quality. It also suggested developing the incentive system by linking it directly to actual appraisal outcomes, in addition to accelerating digital transformation to improve the efficiency of services provided to citizens.

**Keywords:** Job Performance Management, Public Service Quality, Ministry of Labor and Rehabilitation.

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## 1-1 مقدمة:

تعد إدارة الأداء الوظيفي من المحاور الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحكومية في العصر الحديث، كونها أداة فاعلة في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز جودة الخدمات العامة.

إذ أن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لا يتم بصورة عشوائية، بل يستند إلى نظم واستراتيجيات واضحة تهدف إلى مراقبة إنتاجية الموظفين وتحسينها، وتطوير قدراتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. (عقيلي، 2010، ص 45).

وتواجه المؤسسات العامة في ليبيا، ومنها وزارة العمل والتأهيل بمدينة الزاوية، تحديات عديدة ترتبط بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين، وذلك نتيجة لعدة عوامل من بينها تدني كفاءة بعض الموارد البشرية، إضافة إلى غياب نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر وشامل.

وفي ظل هذه المعطيات، تبرز أهمية تبني أساليب علمية وعملية في إدارة الأداء الوظيفي بما يسهم في رفع مستوى الخدمات العامة المقدمة.

إن عملية الأداء الوظيفي لا تقتصر على تقييم الموظف في نهاية العام، بل تشمل سلسلة مترابطة من العمليات تبدأ بتحديد الأهداف، وتوضيح المهام، ومروراً بالملاحظة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتدريب، وصولاً إلى التقييم الموضوعي والمكافأة العادلة (العزوي، 2013، ص 91).

وتعد هذه العمليات أداة لتحفيز العاملين، وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة.

كما أن رفع كفاءة الخدمات العامة يعد من الأهداف الأساسية لأي وزارة تهدف إلى تحقيق التنمية الإدارية، خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد.

فقد أكدت دراسات سابقة أن العلاقة بين الأداء الوظيفي وتحسين الخدمات العامة علاقة طردية، حيث إن تحسين الأداء يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتقليل الهدر في الوقت والموارد (الدليمي، 2011، ص 66).

وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على وزارة العمل والتأهيل في مدينة الزاوية، التي تعد إحدى الجهات المركزية في تنظيم سوق العمل الليبي، وتأهيل الكوادر الوطنية، وهي مسؤوليات تتطلب وجود جهاز إداري كفء ونظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي بما يحقق رضى المستفيدين من الخدمات.

ومن هنا تتبع الحاجة الملحة لإعادة النظر في السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة الأداء، وتقييم مدى فاعليتها، وتأثيرها في تحسين مستوى الخدمات العامة المقدمة من الوزارة.

ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي يساعد صناع القرار والإداريين في وزارة العمل والتأهيل على تبني سياسات أداء فعالة، كما يمكن أن تشكل مرجعاً لبقية المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحسين خدماتها من خلال تطوير أدائها المؤسسي.



## 2-1 الدراسات السابقة

### 1-2-1 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة أحمد علي المريمي (2021)

العنوان: أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة العمل والتأهيل في طرابلس، ليبيا .

الهدف من الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في وزارة العمل والتأهيل بطرابلس.
- قياس العلاقة بين فاعلية تطبيق إدارة الأداء الوظيفي، ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أهم النتائج:

1. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مدى وعي الموظفين بعملية إدارة الأداء الوظيفي، ومستوى جودة الخدمات العامة.
2. نقص في آليات المتابعة والتغذية الراجعة يؤثر سلبًا على رضا المراجعين ومستوى إنجاز المعاملات.
3. الحاجة الماسة إلى تطوير مهارات المشرفين والمسؤولين عن تقييم الأداء بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديث.

أهم التوصيات:

1. ضرورة تدريب القائمين على تقييم الأداء على استخدام معايير واضحة ومحددة.
2. إدراج نظام حوافز مرتبط بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي للموظفين.
3. تبني آليات تكنولوجية في رصد الأداء وتحليله لتسهيل عملية التقييم والمتابعة.

## 2. دراسة سعاد سالم القرش (2020)

العنوان: دور تقييم الأداء في الارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية .  
الهدف من الدراسة:

- فحص مدى فعالية نظام تقييم الأداء المعمول به في وزارة الخدمة المدنية وانعكاسه على مستوى الخدمات الإدارية.
- بحث أثر التغذية الراجعة المستمرة على سلوك الموظفين، وتحسين مخرجات العمل.

أهم النتائج:

1. وجد أن الوضوح في معايير تقييم الأداء يسهم في رفع رضا الموظفين، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.
2. عدم وجود خطة تطوير مهني بعد عملية التقييم يضعف من فعالية تطبيق نتائج التقييم على أرض الواقع.
3. أشارت الدراسة إلى أهمية إشراك الموظفين في وضع خطط الأداء لضمان التزامهم المستقبلي بتحسين الأداء.

أهم التوصيات:

1. تفعيل برامج التدريب والتطوير بعد كل دورة تقييم لمساعدة الموظفين في معالجة نقاط الضعف.
2. إنشاء لائحة واضحة تشرح خطوات عملية التقييم ومتطلباتها ومعاييرها، مع ضمان شفافيته.
3. تفعيل أنظمة مكافآت وترقيات مبنية على نتائج التقييم الفعلي ومرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 3. دراسة منى إبراهيم عبد القادر (2019)

العنوان: أثر تطبيق إدارة الأداء على رضا المستفيدين بالخدمات العامة: دراسة حالة وزارة التعليم العالي، جمهورية السودان .  
الهدف من الدراسة:

- التعرف على مدى فعالية نظام إدارة الأداء المطبق في وزارة التعليم العالي وانعكاسه على رضا المستفيدين (الطلاب والأكاديميين).
- قياس مستوى رضا المستفيدين عن إجراءات الوزارة ومقارنتها بمعدلات الأداء المرصودة للموظفين.

أهم النتائج:

1. وجود تأثير مباشر لإدارة الأداء على سرعة معالجة معاملات الطلاب والخدمات الأكاديمية.
2. أظهرت الضعف في مرحلة تخطيط الأداء ووضع مؤشرات قياس محددة وواضحة.
3. عززت الإدارة الجيدة للأداء من رضا الأكاديميين، لا سيما فيما يتعلق بسرعة إنجاز العمليات المرتبطة بالترقيات والبعثات.

أهم التوصيات:

1. وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومحددة لكل إدارة وأقسامها وربطها باستراتيجية الوزارة.
2. استحداث قنوات تواصل آمنة لتقديم الشكاوى، والمقترحات بما يضمن سرية مقدمها وتفاعل الإدارة معها.
3. اعتماد نظم إلكترونية موحدة لإدارة بيانات الأداء وتقديم الخدمة؛ لتفادي الازدواجية، وتحسين كفاءة الخدمة.

#### 4. دراسة خالد يوسف البلوي (2018)

العنوان: إدارة الأداء ودورها في تعزيز الكفاءة المؤسسية في الوزارات الحكومية: منظور تحليلي، المملكة العربية السعودية .

الهدف من الدراسة:

- تحليل دور إدارة الأداء في رفع الكفاءة المؤسسية بالوزارات الحكومية، من حيث تخفيض التكاليف وتعزيز سرعة وجودة الخدمة.
- اقتراح نموذج تحليلي لتطبيق إدارة الأداء بشكل تكاملي في الوزارات والمؤسسات التابعة لها.

أهم النتائج:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والالتزام المؤسسي لدى الموظفين الحكوميين.
2. يسهم تطبيق إدارة الأداء السليم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يحسن بيئة العمل ويقلل من شكاوى الموظفين.
3. ضعف تمكين فرق العمل وإسناد بعض المهام الإدارية إليها أثر سلبًا على تحقيق النتائج المرجوة في بعض الأقسام.

أهم التوصيات:

1. تخصيص موازنات مستقلة لتدريب الإدارات والموظفين على استخدام أدوات إدارة الأداء الحديثة.
2. ضرورة التكامل بين نظام إدارة الأداء، وأنظمة الموارد البشرية الأخرى (كالترقيات والحوافز).
3. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة بين الإدارات من خلال لقاءات دورية وورش عمل.

## 5. دراسة نورة محمد المدهون (2017)

العنوان: تقييم فعالية إدارة الأداء وأثرها على مستوى جودة الخدمة العامة في الوزارات الخدمية: دراسة تحليلية، الكويت .

الهدف من الدراسة:

- تقييم فعالية الأساليب المستخدمة في إدارة الأداء بالوزارات الخدمية في دولة الكويت.

- قياس أثر هذه الأساليب على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين والمقيمين.

أهم النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن وجود نظام تقييم أداء واضح ينعكس إيجابياً على سرعة إنجاز المعاملات في قطاع الخدمات الحكومية.

2. هناك ضرورة للتفرقة بين تقييم الأداء لأغراض المكافأة والتقييم لأغراض التطوير؛ الخلط بينهما يؤثر سلباً على مصداقية التقييم.

3. دعمت الدراسة أهمية ربط أنظمة تقييم الأداء بالخطط الاستراتيجية للدولة لضمان تكامل الجهود بين مختلف المؤسسات.

أهم التوصيات:

1. إعداد دليل إجرائي موحد لإدارة الأداء، يتضمن تعريفاً واضحاً بالأدوار والمسؤوليات وآليات التقييم.

2. تبني مقاربة التحفيز الإيجابي عبر مكافأة المبادرات والأفكار الإبداعية لدى الموظفين.

3. إشراك جهات رقابية مستقلة للتأكد من نزاهة التقييم، والابتعاد عن المحسوبية في منح التقديرات.

## 1-2-2 الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة جون إم. سميث (2021)

العنوان:

نُظُم إدارة الأداء وتأثيرها على تقديم الخدمات العامة: تحليل مقارنة لوزارات العمل، دراسة مقارنة بدول الاتحاد الأوروبي .

الهدف من الدراسة:

- دراسة فاعلية نُظُم إدارة الأداء في وزارات العمل في عدد من الدول الأوروبية.
- استكشاف مدى ارتباط معايير تقييم الأداء بجودة الخدمات المقدّمة للمواطنين.
- تحديد آليات الربط بين خطط الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية للوزارة.

أهم النتائج:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح معايير تقييم الأداء والتحسّن في سرعة تقديم الخدمات.
2. ارتفاع دافعية الموظفين عند تطبيق نظام حوافز عادل وشفّاف يقوم على الإنجاز الفردي والجماعي.
3. أظهرت الدراسة فاعلية تقنيات التغذية الراجعة الفورية في الحد من الأخطاء الإجرائية وتعزيز جودة الخدمة.

أهم التوصيات:

1. اعتماد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لضمان الشفافية والمساءلة.
2. تطوير برامج تدريبية دورية للموظفين وربطها بنظام تقييم الأداء.
3. تبني أنظمة إلكترونية لمتابعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة بشكل سريع ومباشر.

## 2. دراسة آنا آر. بيترسون (2020)

العنوان:

تعزيز الخدمات العامة من خلال إدارة الأداء الفعّالة: دراسة حالة للوكالات الحكومية المعنية بالعمل، الولايات المتحدة الأمريكية .

الهدف من الدراسة:

- معرفة مدى تأثير سياسة تقييم الأداء السنوي على جودة الخدمات المقدّمة من وكالات العمل الحكومية.
- استقصاء دور المشرفين والإداريين في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار في تقديم الخدمات.
- قياس مدى وعي الموظفين بنظام تقييم الأداء وانعكاسه على رضا المستفيدين.

أهم النتائج:

1. أظهر تطبيق إجراءات تقييم الأداء الحديثة القائمة على أهداف ذكية (SMART) تحسّناً ملحوظاً في مستوى رضا المستفيدين.
2. ساعد إشراك الموظفين في وضع خططهم السنوية على رفع نسبة التزامهم وتحسين الأداء الكلي.
3. بيّنت الدراسة أهمية الحوكمة الرشيدة وضوابط الرقابة الداخلية لضمان تطبيق نزيه وشفّاف لتقييم الأداء.

أهم التوصيات:

1. تطبيق منظومة متكاملة لإدارة الأداء، تتضمّن تحديد الأهداف والمتابعة المستمرة والتغذية الراجعة والتقييم النهائي.
2. إنشاء وحدة مستقلة لضمان نزاهة عمليات تقييم الأداء وشفافيتها.

3. تبني أنظمة تحفيزية مبنية على مستوى الإنجاز ( Performance-Based Incentives) بدلاً من الاعتماد على الأقدمية فقط.

### 3. دراسة لورا ك. بينيت (2019)

العنوان: دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات في القطاع العام: دراسة ميدانية على إدارات العمل، المملكة المتحدة (بريطانيا).

الهدف من الدراسة:

- تسليط الضوء على آليات تقييم الأداء السائدة في إدارات العمل، وفهم مدى استجابتها للتغيرات التنظيمية.
- قياس مستوى رضا الموظفين ومديريهم عن عملية التقييم.
- تحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاح نظم التقييم في تحقيق أهداف الخدمة العامة.

أهم النتائج:

1. ارتفع مستوى الولاء المؤسسي لدى الموظفين في الإدارات التي تقيم أداءهم بشكل دوري وشامل.
2. زادت ثقة الموظف بالإدارة عند استخدام التقييم المتكرر والتغذية الراجعة المتواصلة.
3. كشفت الدراسة عن ضعف الاستفادة من عملية التقييم في بعض الإدارات لعدم ربطه بتطوير المهارات والتدريب.

أهم التوصيات:

1. وضع خطط تنمية للتعامل مع الفجوات المكتشفة أثناء التقييم، وتوجيه الموظفين نحو برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم.
2. تصميم استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين حول إجراءات التقييم ونشر نتائجها بشفافية.

3. دمج تقييم الأداء في الرؤية الاستراتيجية للوزارة لضمان اتساق جهود الموظفين مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

#### 4. دراسة مايكل د. رودريغيز (2018)

العنوان: إدارة الأداء في القطاع العام: ردم الفجوة بين السياسة والتطبيق في وزارات العمل، الولايات المتحدة الأمريكية .  
الهدف من الدراسة:

- مناقشة التحدّيات التي تواجه وزارات العمل في تطبيق سياسات إدارة الأداء الحديثة.

- تحليل العلاقة بين السياسات الحكومية المعلنة والأدوات العملية المستخدمة في تقييم أداء الموظفين.

- اقتراح إطار شامل لتطبيق إدارة الأداء في المؤسسات العامة.

أهم النتائج:

1. أدى تضارب السياسات الداخلية والقوانين أحياناً إلى ضعف الالتزام بمعايير موحّدة لتقييم الأداء.

2. أسهم غموض الترتيب التنظيمي في تشتت المسؤوليات، مما أضعف فعالية عملية المتابعة وتطبيق التقييم.

3. أوضحت الدراسة أن دعم القيادات الإدارية العليا، وتبني ثقافة التحسين المستمر هما الركيزة الأساسية لنجاح نظم إدارة الأداء.

أهم التوصيات:

1. مواءمة القوانين والسياسات الداخلية مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة الأداء وتحديثها باستمرار.

2. إيجاد هيكل تنظيمي واضح يسهل توزيع المهام والمسؤوليات في تنفيذ التقييم والمتابعة.

## 5. دراسة سارة ج. هاميلتون (2017)

العنوان: تقييم أثر مبادرات إدارة الأداء على تقديم الخدمات: منظور دولي

الهدف من الدراسة:

- إجراء مقارنة دولية لممارسات إدارة الأداء في القطاع الحكومي، ورصد انعكاساتها على جودة الخدمات.
- استكشاف مدى استدامة البرامج الإصلاحية المتعلقة بإدارة الأداء في الوزارات الخدمية.
- تحديد المؤشرات الأكثر فاعلية في قياس أداء الموظفين، ومدى تلبيتها لتطلعات المواطنين.

أهم النتائج:

1. أظهرت الدول التي تبنت إدارة الأداء منذ فترة مبكرة تحسناً في جودة الخدمات ومستوى الرضا العام عنها.
2. كان أثر بعض المبادرات محدوداً نتيجة ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وعدم توفر قاعدة بيانات موحدة.

أهم التوصيات:

1. إنشاء شبكات تعاون إقليمية ودولية لتبادل الخبرات والدروس المستفادة حول إدارة الأداء في القطاع العام.
2. تأسيس بوابة إلكترونية مشتركة لتبادل بيانات الأداء بين قطاعات الوزارة المختلفة.
3. الاستفادة من التقنيات الحديثة (مثل تحليل البيانات الضخمة) في تحليل نتائج الأداء ووضع خطط تطوير دقيقة.

## - الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الأداء وجودة الخدمات :

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة في المؤسسات الحكومية، وتباينت هذه الدراسات في نطاقها وأساليبها ونتائجها، ومن أبرزها:

### 1. دراسة الجبوري (2019):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الأداء على جودة الخدمات في وزارة الداخلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تحديد الأهداف، التقييم الدوري، التغذية الراجعة، والمكافآت، وبين مستوى جودة الخدمات المقدمة، حيث كانت ممارسات إدارة الأداء أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع الاعتمادية والاستجابة (الجبوري، 2019، ص.74).

### 2. دراسة العتيبي (2020):

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الأداء وجودة الخدمات في المؤسسات التعليمية الحكومية، وأشارت النتائج إلى أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين يعزز من مستوى الضمان والتعاطف في الخدمات، وأن وجود نظام حوافز مرتبط بالأداء يزيد رضا المستفيدين بشكل ملحوظ (العتيبي، 2020، ص.88).

### 3. دراسة الشمري (2020):

ركزت هذه الدراسة على تأثير إدارة الأداء على جودة الخدمات الصحية. وأكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وربط الأداء بالحوافز يؤدي إلى تحسين الاستجابة وسرعة تقديم الخدمة، كما يساهم في رفع مستوى الثقة بين المستفيدين والموظفين (الشمري، 2020، ص.92).

### 4. دراسة النجاري (2018):

درست العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية المحلية. وأظهرت الدراسة أن الاعتماد على تقييم الأداء المستمر وتقديم

التغذية الراجعة الفورية ينعكس إيجابياً على جميع أبعاد جودة الخدمة، خاصة الاعتمادية والملموسيات (النجاري، 2018، ص.89).

تشير هذه الدراسات إلى أن إدارة الأداء الوظيفي تعد أداة فعالة لتحسين جودة الخدمات العامة، وأن جميع عناصر الأداء مثل تحديد الأهداف، التقييم، التغذية الراجعة، التدريب، والمكافآت تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين.

### **تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

من خلال الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، تمكن الباحث من تحديد نقاط التقارب والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وهو ما يظهر في النقاط التالية:

**أولاً: أوجه التشابه:**

- **الأهداف العامة:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة المريمي، 2021؛ وسميث، 2021) في السعي نحو الكشف عن العلاقة الجوهرية بين نظم إدارة الأداء وبين جودة المخرجات والخدمات المقدمة في القطاع الحكومي.
- **المنهجية:** تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات (المدهون، 2017؛ وبيرسون، 2020) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لتقدير الاستجابات.
- **النتائج الأولية:** تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع التوجه العام للدراسات السابقة في إثبات وجود أثر طردي ذات دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين

جودة الخدمة، والتأكيد على أن "الحوافز" و"وضوح المعايير" هما الركيزتان الأساسيتان لنجاح أي نظام إداري.

**ثانياً: أوجه الاختلاف:**

- **البيئة المكانية والزمانية:** في حين ركزت دراسة (المريمي، 2021) على ديوان الوزارة في طرابلس، ودراسة (القرش، 2020) على وزارة الخدمة المدنية، تميزت هذه الدراسة بتطبيقها الميداني على "وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية" في عام (2025-2026)، مما يعطي خصوصية للنتائج المرتبطة بهذا النطاق الجغرافي والإداري في ظل التحديات الحالية.
- **تحديد الأبعاد:** ركزت بعض الدراسات السابقة على "الرضا" أو "الكفاءة المؤسسية" متغيرات تابعة (مثل دراسة البلوي، 2018)، بينما ركزت هذه الدراسة بشكل دقيق على ( جودة الخدمات العامة ) متغيراً تابعاً، وربطته بأبعاد محددة لإدارة الأداء هي (التخطيط، التقييم، الحوافز).

**ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية (القيمة المضافة):**

تستمد الدراسة الحالية تميزها وأهميتها من خلال عدة جوانب:

1. **الحدثة:** تعد من الدراسات القليلة التي تناولت فرع وزارة العمل بمدينة الزاوية بشكل مستقل، مما يوفر لمتخذي القرار في هذا الفرع خريطة طريق واضحة مبنية على أرقام حديثة وواقعية.
2. **الدقة الإحصائية:** تميزت الدراسة باستخدام نماذج انحدار متقدمة لتحديد "قوة التأثير" لكل بعد على انفراد، مما كشف أن "تقييم الأداء" هو المحرك الأقوى للجودة في هذه البيئة تحديداً، وهو ما قد يختلف عن نتائج دراسات أجنبية أخرى.
3. **الشمولية الإجرائية:** لم تكتفِ الدراسة بوصف الواقع، بل قامت بربط الممارسات الإدارية بالخدمات المباشرة المقدمة للجمهور، مع إدراج متغيرات

ديموغرافية شاملة (كالمستوى الوظيفي) لضمان فهم أعمق للتباين في وجهات النظر داخل المؤسسة.

### خلاصة القول:

استفادت الدراسة الحالية من تراكم المعرفة في الدراسات السابقة لبناء إطار نظري متين ومقياس صادق، لكنها انفردت بتقديم رؤية تحليلية لواقع "وزارة العمل بالزاوية"، مما يجعل نتائجها وتوصياتها أكثر التصاقاً بالواقع المحلي القابل للتطبيق.

### 1-3 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تبني العديد من المؤسسات الحكومية في العالم لبرامج وأنظمة تهدف إلى تحسين إدارة الأداء الوظيفي، فإنه لا تزال بعض الوزارات تواجه مشكلات في تحويل هذه المفاهيم إلى نتائج ملموسة تنعكس على مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال تلك المؤسسات، وهو ما يبدو جلياً عند دراسة واقع وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية.

ويبدو أن وزارة العمل والتأهيل بمدينة الزاوية ليست استثناءً، حيث إنه من خلال عدة ملاحظات أجراها الباحث مع بعض الموظفين والمستفيدين من الخدمة تبين أنها تعاني من تحديات تتعلق بضعف تطبيق معايير الأداء، وعدم وضوح المؤشرات اللازمة لتقييم الإنجاز، مما يؤثر على سرعة الخدمات المقدمة للمستفيدين وجودتها. ويضاف إلى ذلك نقص الوعي بالثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الأداء داخل الوزارة، وغياب آليات فعالة للتخطيط والتقييم، وهو ما ينعكس سلباً على تنفيذ برامج تطويرية قائمة، ويؤدي إلى قصور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المأمولة.

ومن خلال استقراء الواقع الحالي، يتبين أن مستوى الخدمات المقدمة من وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية لا يرتقي إلى الطموحات، حيث تتسم بعض الخدمات بالبطء، وعدم التناسق، ونقص الموارد التنظيمية، وغياب التكامل بين

إدارات الوزارة. كما أن أنواع الخدمات المقدمة تتوزع بين خدمات تسجيل الباحثين عن العمل، الإشراف على التدريب المهني، تنظيم عقود العمل، التفتيش العمالي، إدارة فائض الملاكات، وتنفيذ سياسات التشغيل، غير أن واقع هذه الخدمات يشير إلى الحاجة الماسة لمراجعة أنظمة الأداء الوظيفي وتطويرها، بما يحقق التكامل بين جودة الخدمات والفاعلية المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، فإن ربط الأداء الوظيفي بآليات المتابعة والتطوير المستمر في وزارة العمل والتأهيل بالزاوية، يُعد ضرورة منهجية لرفع جودة الخدمات العامة، وتعزيز القوة في المنظومة الإدارية للوزارة.

**هل هناك تأثير لإدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية؟**  
وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مواقع نظم إدارة الأداء الوظيفي المطبقة حالياً في وزارة العمل والتأهيل بالزاوية؟

2. ما مدى أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين من الوزارة؟

3. ما أهم المقترحات والتوصيات الضرورية لتطوير إدارة الأداء الوظيفي في وزارة العمل والتأهيل بالزاوية؟

#### **1-4 أهداف الدراسة:**

1. تشخيص واقع ممارسات إدارة الأداء الوظيفي بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية.

2. قياس مستوى جودة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين من وجهة نظر العاملين.

3. تحديد مدى إسهام أبعاد إدارة الأداء الوظيفي في رفع كفاءة وجودة الخدمات العامة.

4. الخروج بتوصيات إجرائية تسهم في تطوير منظومة الأداء بما يضمن تحسين الخدمة العامة.

## 1-5 أهمية الدراسة:

أ. الأهمية للمجتمع:

1. تحسين الخدمات العامة:

ينعكس تطوير منظومة إدارة الأداء الوظيفي على رفع كفاءة الخدمات المقدّمة للمواطنين، مما يسهم في تلبية احتياجاتهم بسرعة ودقة أعلى، ويعزز الثقة المتبادلة بين المستفيدين والوزارة.

2. تعزيز شفافية الجهاز الحكومي:

عند اعتماد معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين، يصبح الجمهور أكثر قدرة على محاسبة الجهات الحكومية والتأكد من مصداقية وفاعلية القرارات الإدارية.

3. رفع مستوى الرضا الوظيفي:

يؤدي التطبيق العادل والحقيقي لإدارة الأداء إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم؛ ما ينعكس في النهاية إيجاباً على جودة الخدمات العامّة في مدينة الزاوية.

4. مواكبة التطوّرات التنموية:

يسهم تحديث نظم إدارة الأداء وتطويرها في رفع جاهزية الوزارة للتعامل مع المتغيّرات الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا، ويساعدها على الإسهام في مسيرة التنمية الشاملة.

ب. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

1. الإضافة إلى حقل الإدارة العامة:

ترصد الدراسة الحقول المعرفية في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية ببيانات ميدانية حول أثر إدارة الأداء الوظيفي في قطاع الخدمات الحكومية، خصوصًا في السياق الليبي.

2. تطوير نماذج تقييم الأداء:

يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين النماذج والنظريات المتعلقة بإدارة الأداء، عبر اقتراح آليات تقييم أكثر فعالية ومرونة تتسجم مع الواقع العملي داخل المؤسسات الحكومية.

3. بناء أساس لبحوث مستقبلية:

تشكل هذه الدراسة نواة لانطلاق دراسات مستقبلية قد تتناول جوانب أخرى من إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مثل دور الثقافة التنظيمية أو القيادة الإدارية في نجاح إدارة الأداء.

ج. الأهمية للباحث

1. تطبيق المعرفة النظرية عمليًا

يتيح إجراء هذا البحث للباحث فرصة ربط المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بإدارة الأداء بواقع عملي حيّ في وزارة العمل والتأهيل بالزاوية، مما يعمّق فهمه وإلمامه بالموضوع.

2. تطوير القدرات البحثية

تمكن هذه الدراسة الباحث من تنمية مهاراته في جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وتطبيق المنهجيات البحثية المتقدمة في سياق عملي.

### 3. الإسهام في بناء مسيرة أكاديمية

تعد الدراسة خطوة مهمّة في مسار الباحث العلمي والمهني، إذ قد تفتح له آفاقًا لاستكمال دراسات عليا أخرى (مثل الدكتوراه)، أو للإسهام في مشاريع بحثية واستشارية مستقبلاً.

#### 1-6 فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات لتختبر تأثير المتغير المستقل على التابع:

##### الفرضية الرئيسية:

• يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية.

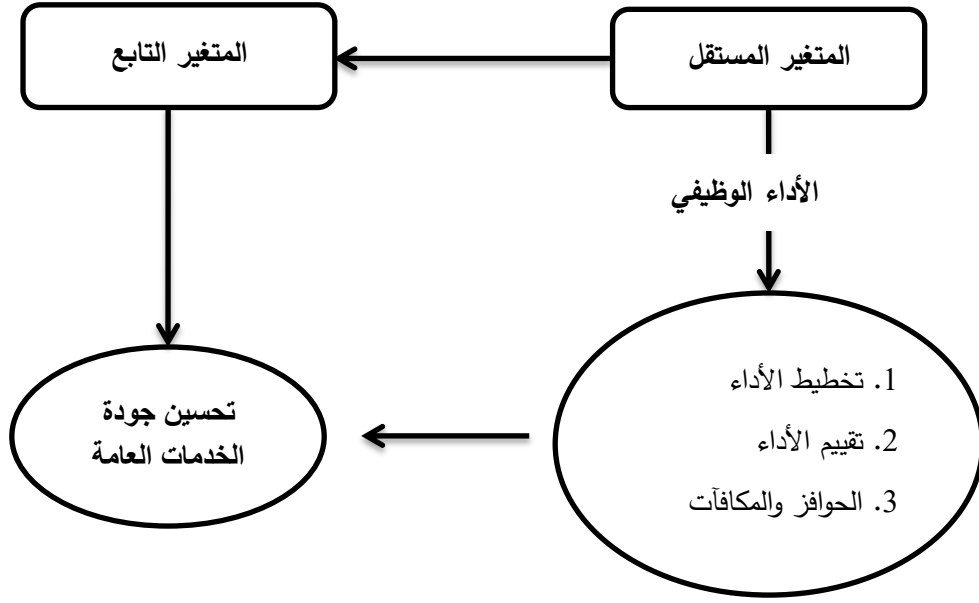
##### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ تخطيط الأداء في تحسين جودة الخدمات العامة.

2. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات العامة.

3. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ الحوافز والمكافآت في تحسين جودة الخدمات العامة.

## 7-1 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد وتصميم الباحث.

## 8-1 متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل المتمثل في إدارة الأداء الوظيفي:

1. تخطيط الأداء.

2. تقييم الأداء.

3. الحوافز والمكافآت.

2. المتغير التابع المتمثل في تحسين جودة الخدمات العامة

المفهوم: يُقصد به جودة الخدمات التي تقدمها وزارة العمل والتأهيل، وسرعة إنجازها، وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية.

## 9-1 منهج الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

1. المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي: وهي إدارة الأداء الوظيفي - عبر تشخيص واقعها وتحديد مستويات تطبيقها في الوزارة، وبيان مدى ارتباطها بمستوى الخدمات العامة.

## - مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل جميع الموظفين الإداريين ومن في حكمهم في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، ممن لهم علاقة مباشرة بتطبيق أو متابعة منظومة إدارة الأداء الوظيفي. يتكون من جميع العاملين في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية البالغ عددهم 120 موظفاً.

- **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، بحيث تشمل العينة مختلف المستويات الوظيفية.

- **أدوات الدراسة:** سيتم استخدام الأدوات التالية لجمع البيانات:

### 1. الاستبانة:

الهدف: قياس آراء الموظفين حول واقع إدارة الأداء (المستقل) ومستوى الخدمات العامة (التابع).

- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:**  
سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

## 10-1 حدود الدراسة

### 1. الحدود الموضوعية تتمثل في:

إدارة الأداء الوظيفي وأثرها في رفع تحسين جودة الخدمات العامة في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية.

### 2. الحدود المكانية:

موقع إجراء الدراسة: تتمحور الدراسة حول وزارة العمل والتأهيل فرع مدينة الزاوية (ليبيا).

### 3. الحدود الزمنية

تتمثل في عامي (2025-2026).

#### 4. الحدود البشرية:

يشمل جميع الموظفين العاملين في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، ممن لهم صلة بعملية إدارة الأداء، فضلاً عن المسؤولين المباشرين عن تقييم الموظفين.

#### 11-1 مصطلحات الدراسة:

##### 1. إدارة الأداء الوظيفي:

هي عملية إستراتيجية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسات من خلال ربط الأهداف المؤسسية بالأهداف الفردية، وتحديد المعايير اللازمة للتقييم المستمر، وتوفير التغذية الراجعة، والحوافز المناسبة (القرش، 2020، ص 56).

##### 2. الخدمات العامة:

يقصد بها مختلف الأنشطة والمهام التي تقدمها الجهات الحكومية لتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين، وتشمل مجالات التعليم والصحة والعمل والتأهيل وغيرها (عبد القادر، 2019، ص 12).

##### 3. وزارة العمل والتأهيل بالزاوية:

هي الجهة الحكومية المسؤولة عن وضع السياسات وتطبيق البرامج المتعلقة بسوق العمل والتأهيل المهني في مدينة الزاوية، بهدف تنظيم سوق العمل ورفع كفاءة الأيدي العاملة (المريمي، 2021، ص 34).

##### 4. تقييم الأداء:

عملية منتظمة لقياس مدى تحقيق الأفراد للأهداف المحددة وتقييمها، باستخدام معايير كمية ونوعية، وتزويدهم بتغذية راجعة بناءة تساهم في التحسين المستمر (البلوي، 2018، ص 45).

##### 5. الجودة الشاملة للخدمات:

تمثل الدرجة التي تلبى بها الخدمة توقعات المستفيدين واحتياجاتهم، بما يشمل عناصر السرعة والدقة والكفاءة والمعاملة الحسنة (المدهون، 2017، ص 29).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة



## تمهيد :

تُعد إدارة الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحكومية، إذ تسهم بشكل مباشر في تحسين فعالية العمل ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفي ظل التحديات التي تواجه قطاع الخدمة العامة، أصبح من الضروري دراسة ممارسات إدارة الأداء وفهم كيفية تأثيرها على جودة الخدمة، لضمان تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والموثوقية والرضا لدى المستفيدين.

يعتمد نجاح إدارة الأداء على قدرة المؤسسات على تحديد الأهداف بوضوح، متابعة تنفيذها، تقييم أداء الموظفين، تقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتوفير الحوافز والتدريب اللازم. هذه الممارسات لا تقتصر فائدتها على تطوير قدرات الموظفين فحسب، بل تمتد إلى رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية على حد سواء.

يهدف هذا الفصل إلى عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة، وتحليل العناصر المكونة لكل منهما، إضافة إلى إبراز العلاقة بينهما كما وردت في الدراسات والنظريات السابقة، بما يمهد للفصلين التاليين اللذين سيعتمدان على النتائج التطبيقية.

## المبحث الأول

### إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة

#### أولاً- إدارة الأداء الوظيفي :

يعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة، إذ يعكس مدى كفاءة الأفراد في إنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، ظهرت إدارة الأداء الوظيفي نظاماً متكاملًا يهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم بما يضمن تحقيق الأداء الأمثل وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

تتجاوز إدارة الأداء مجرد عملية تقييم سنوية للأداء، لتشمل مجموعة من الممارسات التنظيمية المتكاملة مثل تحديد الأهداف، وضع مؤشرات الأداء، تقديم التغذية الراجعة المستمرة، تطوير خطط التدريب والتطوير، وربط الأداء بالمكافآت والحوافز. ومن هنا، يتضح أن إدارة الأداء الوظيفي ليست هدفًا في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق أهداف استراتيجية أكبر تتمثل في رفع جودة الخدمات العامة وتعزيز رضا المستفيدين.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم إدارة الأداء الوظيفي، مكوناته وعناصره الأساسية، وأهميته في المؤسسات الحكومية، بما يمهد لفهم العلاقة بين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة، التي سنتناولها المباحث اللاحقة.

#### 1- مفهوم إدارة الأداء الوظيفي :

إدارة الأداء الوظيفي بأنها "العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهداف الموظفين، وقياس أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير قدراتهم، وربط الأداء بمكافآت وحوافز، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة"

(الجبوري، 2019، ص.45). ويُظهر هذا التعريف أن إدارة الأداء الوظيفي ليست مجرد تقييم سنوي للأداء، بل هي نظام متكامل يضمن تحسين الأداء الفردي والجماعي، بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

عرف بعض الباحثين إدارة الأداء الوظيفي على النحو التالي:

• يعرفها الجبوري (2019، ص.45) بأنها "العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهداف الموظفين، وقياس أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير قدراتهم، وربط الأداء بالمكافآت والحوافز، لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة".

• ويرى العتيبي (2020، ص.32) أن إدارة الأداء "تمثل منظومة متكاملة لتخطيط الأداء الفردي والجماعي، وتوجيه الموظفين، وتحفيزهم، بما يسهم في رفع مستوى الجودة والفاعلية المؤسسية".

• بينما يعرفها الشمري (2018، ص.58) بأنها "عملية مستمرة تهدف إلى مراقبة أداء الموظفين وتقييمه وتطويره لضمان التوافق بين الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

**التعريف الإجرائي للبحث:** في هذه الدراسة، يُقصد بإدارة الأداء الوظيفي مجموعة الممارسات التي تنفذها وزارة العمل والتأهيل - فرع الزاوية، المتمثلة في: تحديد الأهداف، التقييم الدوري، التغذية الراجعة، التدريب والتطوير، وربط الأداء بالمكافآت والحوافز، التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين.

## 2- أهداف إدارة الأداء:

تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تضمن رفع كفاءة العمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ومن أبرز هذه الأهداف:

## 1-تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية:

يُعد هذا الهدف من أهم أهداف إدارة الأداء الوظيفي، إذ يسعى إلى ربط أهداف كل موظف بأهداف المؤسسة العامة لضمان التركيز على النتائج المرجوة وتحقيق التكامل بين الجهود الفردية والجهود المؤسسية. ويسهم هذا التوافق في توجيه طاقات الموظفين نحو تحقيق أهداف استراتيجية موحدة، مما يعزز من كفاءة الأداء العام ويرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الجبوري، 2019، ص.48).

## 2-تطوير قدرات الموظفين:

يهدف هذا الهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة، من خلال برامج التدريب المستمرة والتغذية الراجعة المنتظمة. ويسهم تطوير قدرات الموظفين في رفع مستوى كفاءتهم الفردية والجماعية، وتمكينهم من تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات المستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يعد أحد العوامل الأساسية لرفع الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة (العتيبي، 2020، ص.34).

## 3-رفع كفاءة الأداء الوظيفي:

يقصد بهذا الهدف إلى تحسين مستوى أداء الموظفين عبر تحديد مؤشرات الأداء ومتابعتها بشكل دوري لضمان الالتزام بالمعايير المطلوبة. ويسهم في التركيز على كفاءة الأداء لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، كما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن التقييم الدوري والمتابعة المستمرة للأداء تعد من أهم أدوات رفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية (الشمري، 2018، ص.60).

#### 4- تعزيز التحفيز والمكافآت:

يقصد هذا الهدف إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء ممكن من خلال ربط الأداء بالمكافآت والحوافز المالية أو المعنوية. وتعد أنظمة المكافآت الفعالة وسيلة لتعزيز الدافعية والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للأداء التي تدمج التحفيز والمكافآت تعد عاملاً مهماً في تحسين الالتزام الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية (الجبوري، 2019، ص.50).

#### 5- اتخاذ قرارات إدارية مستندة إلى الأداء:

يقصد هذا الهدف إلى تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات دقيقة وموضوعية فيما يتعلق بالموظفين، مثل الترقيات، ونقلهم، وتوزيع المهام، استناداً إلى نتائج التقييم الدوري لأدائهم، ويضمن هذا النهج العدالة في المعاملة، ويحفز الموظفين على الالتزام بالمعايير المؤسسية، كما يسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توظيف الموارد البشرية بكفاءة عالية. وتشير الدراسات إلى أن ربط القرارات الإدارية بنتائج الأداء يعزز من فعالية المؤسسة ويحقق أهدافها الاستراتيجية (العتيبي، 2020، ص.35).

#### 3- عناصر إدارة الأداء الوظيفي

تُعد عناصر إدارة الأداء الوظيفي اللبنة الأساسية التي تقوم عليها عملية تحسين أداء الموظفين وضمان تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل العناصر الرئيسية ما يلي:

##### 1- تحديد الأهداف:

يشكل تحديد الأهداف الركيزة الأولى في إدارة الأداء الوظيفي، حيث يتم وضع أهداف واضحة ومحددة لكل موظف تتماشى مع أهداف المؤسسة العامة،

ويساعد هذا الإجراء على توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويضمن توافق الأداء الفردي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن وضوح الأهداف يعزز التزام الموظفين ويزيد من فعالية الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة (الجبوري، 2019، ص.52).

## 2-التقييم:

يُعد التقييم من العناصر الأساسية في إدارة الأداء الوظيفي، حيث يُستخدم لقياس أداء الموظف مقارنة بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً. ويسمح التقييم الدوري للإدارة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز الأداء وتحسين جودة الخدمات. وتشير الدراسات إلى أن التقييم المستمر يسهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي، ويعد أداة حيوية لتحقيق الكفاءة المؤسسية (العتيبي، 2020، ص.38).

## 3-التغذية الراجعة:

تمثل التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في إدارة الأداء الوظيفي، إذ توفر للموظف معلومات مستمرة حول أدائه، سواء كانت إيجابية أو سلبية، بهدف تحسين الأداء المستقبلي. وتسهم التغذية الراجعة في تمكين الموظف من تعديل سلوكه، وتطوير مهاراته، كما تعزز من التزامه بأهداف المؤسسة، وتشير الدراسات إلى أن التغذية الراجعة المنتظمة والمبنية على أسس موضوعية تعد من أهم أدوات تحسين الأداء الفردي والجماعي ورفع جودة الخدمات المقدمة (الشمري، 2018، ص.62).

## 4-التدريب والتطوير:

يشمل هذا العنصر البرامج التدريبية وورش العمل التي تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة، ويسهم التدريب والتطوير المستمر في تعزيز أداء الموظفين وتمكينهم من تقديم خدمات عالية الجودة، كما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات الوظيفية بفعالية. وتشير

الدراسات إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة (الجبوري، 2019، ص.55).

#### 5- المكافآت والحوافز:

يهدف هذا العنصر إلى تعزيز دافعية الموظفين من خلال ربط الأداء بالجوائز المالية أو المعنوية، بما يشجعهم على تقديم أفضل أداء ممكن. وتعد أنظمة المكافآت والحوافز الفعالة وسيلة لتعزيز الالتزام والولاء الوظيفي، كما تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق نظام مكافآت مرتبط بالأداء يعزز من إنتاجية الموظفين، ويحفزهم على الالتزام بالمعايير المؤسسية (العتيبي، 2020، ص.40).

#### 4- مبادئ إدارة الأداء:

تستند إدارة الأداء الوظيفي إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن فاعليتها واستمراريتها في تحسين أداء الموظفين، ورفع جودة الخدمات المقدمة، ومن أهم هذه المبادئ:

##### 1- مبدأ الوضوح والشفافية:

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن تكون أهداف إدارة الأداء ومعايير تقييم الموظفين واضحة لجميع العاملين في المؤسسة. ويتيح الوضوح والشفافية للموظف فهم دوره بدقة وما يُتوقع منه، مما يقلل من الالتباس ويزيد من التزامه بأداء مهامه بكفاءة. وتشير الدراسات إلى أن وضوح الأهداف والمعايير يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من فعالية الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة (الجبوري، 2019، ص.57).

## 2- مبدأ العدالة والموضوعية:

يشدد هذا المبدأ على ضرورة أن يكون تقييم أداء الموظفين عادلاً وموضوعياً، بعيداً عن التحيز الشخصي أو المحاباة، لضمان قبول النتائج من قبل الموظفين، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين. ويعد الالتزام بالعدالة والموضوعية أساساً لتحفيز الموظفين وتحقيق الالتزام بالمعايير المؤسسية، كما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتشير الدراسات إلى أن العدالة في التقييم تزيد من رضا الموظفين، وتعزز فاعلية الأداء المؤسسي (العتيبي، 2020، ص.42).

## 3- مبدأ الاستمرارية والتطوير المستمر:

يشير هذا المبدأ إلى أن إدارة الأداء ليست عملية في مرة واحدة، بل يجب أن تكون مستمرة لضمان متابعة الأداء الفردي والجماعي وتطويره بشكل دوري. ويشمل ذلك تقييم الأداء بشكل دوري، تقديم التغذية الراجعة، وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمرة للموظفين. وتشير الدراسات إلى أن الاستمرارية في تطبيق إدارة الأداء والتطوير المهني يسهمان في رفع كفاءة المؤسسة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين على المدى الطويل (الشمري، 2018، ص.65).

## 4- مبدأ التحفيز والمكافأة:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة ربط الأداء بالحوافز والمكافآت المناسبة، سواء كانت مالية أو معنوية، لتعزيز دافعية الموظفين، وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء ممكن. ويؤدي تطبيق أنظمة المكافآت الفعالة إلى زيادة الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن التحفيز العادل والمكافآت المناسبة تشجع الموظفين على الالتزام بالمعايير وتحقيق أهداف المؤسسة (الجبوري، 2019، ص.59).

## 5- مبدأ التكيف مع متغيرات البيئة:

ينص هذا المبدأ على أهمية أن تكون إدارة الأداء مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، بحيث تظل فعالة في مختلف الظروف. ويشمل ذلك تعديل أهداف الأداء وأساليب التقييم وبرامج التدريب وفقاً لمستجدات المؤسسة واحتياجات المستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن المرونة في تطبيق إدارة الأداء تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في جودة الخدمات المقدمة (العتيبي، 2020، ص.44).

## ثانياً- جودة الخدمات العامة:

تُعد جودة الخدمات العامة من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الحكومية، إذ ترتبط مباشرة برضا المستفيدين وكفاءة الأداء المؤسسي. ومع تزايد توقعات المواطنين والمستفيدين، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات تتسم بالاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسيات، بما يعكس احترافية العمل وقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع.

وتعكس جودة الخدمة العامة قدرة المؤسسة على تحويل الموارد والإمكانات المتاحة إلى خدمات فعلية تلبى متطلبات المستفيدين بشكل فعال وذو قيمة، كما ترتبط جودة الخدمات بالسمعة المؤسسية وتعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسة، فضلاً عن كونها أداة لرفع الكفاءة وتحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم جودة الخدمات العامة، تحديد أهم أبعادها وعناصرها، وعرض أهم الدراسات والنماذج المتعلقة بها، بما يهيئ القارئ لفهم العلاقة بين جودة الخدمات وإدارة الأداء الوظيفي التي سيستعرضها الفصل التالي.

## 1- مفهوم جودة الخدمة العامة :

تشير جودة الخدمات العامة إلى مدى قدرة المؤسسة الحكومية على تقديم خدمات تلبي توقعات واحتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية، مع الالتزام بالمعايير المحددة والممارسات المهنية السليمة. وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا متعددة:

- يعرفها النجاري (2018، ص.72) بأنها "مدى التزام المؤسسة بتقديم خدمات تحقق رضا المستفيدين وتعكس احترافية الأداء وكفاءة الموارد المستخدمة".
  - ويرى العتيبي (2019، ص.54) أن جودة الخدمة العامة تمثل "القدرة على تقديم خدمات متسقة وموثوقة تلبي توقعات المواطنين وتحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".
  - بينما يعرفها الشمري (2020، ص.65) بأنها "مستوى الأداء المؤسسي في تلبية احتياجات المستفيدين بما يتوافق مع المعايير المحددة، مع التركيز على الاستجابة والاعتمادية والتفاعل الإنساني الجيد".
- التعريف الاجرائي للبحث: في هذه الدراسة، يُقصد بجودة الخدمات العامة درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من وزارة العمل والتأهيل - فرع الزاوية، التي تتجسد في مدى الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسيات، على وفق مقياس SERVQUAL .

## 2- أبعاد جودة الخدمات العامة :

تُقسم جودة الخدمات العامة إلى عدة أبعاد أساسية تساعد على قياس مدى فاعلية الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين، وأهم هذه الأبعاد كما يلي:

### 1-الاعتمادية:

تعد الاعتمادية عن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات دقيقة وموثوقة على وفق المعايير المحددة ودون أخطاء، مما يعزز ثقة المستفيدين بالمؤسسة. ويعد هذا البعد مؤشراً أساسياً على كفاءة الأداء المؤسسي واستقرار الخدمات المقدمة، إذ

يضمن استمرار تقديم الخدمة بنفس المستوى والجودة. وتشير الدراسات إلى أن زيادة الاعتمادية تؤدي إلى رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزز سمعة المؤسسة في المجتمع (النجاري، 2018، ص.75).

## 2- الاستجابة:

يقصد بالاستجابة سرعة وفاعلية المؤسسة في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم المساعدة عند الطلب. ويعد هذا البعد مؤشراً رئيسياً على جودة الخدمات، حيث يعكس قدرة الموظفين على التعامل مع طلبات وشكاوى المستفيدين بكفاءة وسرعة. وتشير الدراسات إلى أن الاستجابة الفعالة تسهم في رفع رضا المستفيدين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة، كما تحسن من صورة المؤسسة العامة في المجتمع (العتيبي، 2019، ص.57).

## 3- الضمان:

يشير الضمان إلى قدرة الموظفين على بث الثقة لدى المستفيدين من خلال المعرفة، الكفاءة، واللباقة في التعامل. ويعكس هذا البعد مدى مصداقية المؤسسة والتزامها بالمعايير المهنية في تقديم الخدمات، مما يزيد من رضا المستفيدين، ويعزز ولاءهم للمؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن وجود ضمان فعال يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ويعكس مستوى الاحترافية المؤسسية (الشمري، 2020، ص.68).

## 4- التعاطف:

يقصد بالتعاطف مدى اهتمام المؤسسة بالمستفيدين وفهم احتياجاتهم الفردية، وتقديم خدمات تتسم بالاعتبار الشخصي والود. ويعكس هذا البعد قدرة الموظفين على التواصل الإنساني وبناء علاقة إيجابية مع المستفيدين، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة. وتشير الدراسات إلى أن تعزيز التعاطف في تقديم الخدمات يسهم في رفع مستوى جودة الخدمة ويعزز من تجربة المستفيدين بشكل عام (النجاري، 2018، ص.77).

## 5- الملموسيات:

تشير الملموسيات إلى الجوانب المادية للبيئة الخدمية، مثل المرافق، المعدات، الوثائق، والمظهر العام للموظفين. وتعكس هذه العناصر مدى احترافية المؤسسة واهتمامها بتوفير بيئة مناسبة لتقديم الخدمات، مما يترك انطباعاً أولياً إيجابياً لدى المستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بالملموسيات يسهم في تعزيز الثقة بالجهة المقدمة للخدمة، ويعكس جودة الأداء المؤسسي (العتيبي، 2019، ص.60).

## 3- أهمية جودة الخدمات العامة في المؤسسات الحكومية

تكتسب جودة الخدمات العامة أهمية كبيرة في المؤسسات الحكومية لارتباطها المباشر برضا المواطنين وكفاءة الأداء المؤسسي، ومن أبرز جوانب هذه الأهمية:

### 1- تعزيز رضا المستفيدين:

يعد رضا المستفيدين أحد أبرز مؤشرات نجاح جودة الخدمات العامة في المؤسسات الحكومية، إذ يعكس مدى تلبية احتياجات المواطنين وتوقعاتهم. ويسهم التركيز على تحسين جودة الخدمات في رفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة، مما يؤدي إلى قبول أوسع للخدمات المقدمة ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي. وتشير الدراسات إلى أن التزام المؤسسات الحكومية بمعايير الجودة يعزز رضا المستفيدين ويعكس التزام الإدارة بكفاءة الخدمات (النجاري، 2018، ص.79).

### 2- رفع كفاءة الأداء المؤسسي:

تسهم جودة الخدمات العامة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية وتطوير العمليات الإدارية. ويؤدي الالتزام بمعايير الجودة إلى تحقيق فعالية أكبر في تقديم الخدمات وتقليل الهدر وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشير الدراسات إلى أن جودة الخدمات تعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية المؤسسات الحكومية (العتيبي، 2019، ص.63).

### 3- بناء الثقة والسمعة المؤسسية:

تلعب جودة الخدمات العامة دوراً أساسياً في تعزيز سمعة المؤسسة وموثوقيتها في المجتمع، فالمؤسسات التي تحرص على تقديم خدمات عالية الجودة تكتسب ثقة المواطنين والمستفيدين، مما يزيد من قبولها ويعزز من مكانتها. وتشير الدراسات إلى أن الالتزام بمعايير الجودة في تقديم الخدمات يسهم بشكل مباشر في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة ويعزز الثقة بين المستفيدين والإدارة الحكومية (الشمري، 2020، ص.71).

### 4- تحفيز الموظفين على الأداء المتميز:

يسهم تحسين جودة الخدمات العامة في تعزيز دافعية الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء ممكن. فالموظفون الذين يرون أثر جهودهم في تقديم خدمات فعالة يشعرون بالرضا والانتماء، مما يعزز التزامهم ويزيد من إنتاجيتهم. وتشير الدراسات إلى أن التركيز على جودة الخدمات وتحسينها يعمل عاملاً محفزاً للموظفين، ويعزز من قدراتهم على تقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستمر (النجاري، 2018، ص.81).

### 5- تحقيق التنمية المستدامة:

تعد جودة الخدمات العامة عاملاً أساسياً في دعم التنمية المستدامة داخل المجتمع، إذ تضمن توفير خدمات تلبي احتياجات المواطنين بكفاءة واستمرارية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويؤدي التركيز على تحسين الجودة إلى تعزيز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهداف التنمية على المدى الطويل. وتشير الدراسات إلى أن الالتزام بمعايير الجودة في المؤسسات الحكومية يسهم في تحقيق استدامة الخدمات، وتحسين مستوى المعيشة للمستفيدين (العتيبي، 2019، ص.65).

## المبحث الثاني

### أبعاد الدراسة والعلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات

أبعاد الدراسة :

أولاً - بعد تخطيط الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد تخطيط الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية في إدارة الأداء بالمؤسسات العامة، فهو يحدد الأهداف والمعايير التي توجه الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة، بما يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويُعد التخطيط أداة استراتيجية لضمان وضوح التوقعات، وتوزيع المهام بشكل مناسب، وربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية.

#### 1- مفهوم تخطيط الأداء الوظيفي

يُعرّف تخطيط الأداء الوظيفي بأنه العملية المنظمة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد الأهداف، المهام، والمعايير المطلوبة لكل موظف خلال فترة زمنية محددة، بحيث تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. ويهدف التخطيط إلى توضيح توقعات الأداء، وضمان توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة، ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة العامة (السنوسي، 2019، ص.45).

ويعد تخطيط الأداء أداة استراتيجية تُمكن المؤسسات من ربط الأداء الفردي بالأهداف المؤسسية، ومن ثم قياس التقدم، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. كما يساهم في توزيع المهام بشكل منظم، وتحديد الأولويات، وتوضيح المسؤوليات، مما يقلل من التداخل بين الأدوار، ويزيد من وضوح العمل الوظيفي (الخليلي، 2018، ص.72).

علاوة على ذلك، يرتبط تخطيط الأداء ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات العامة، حيث إن وضوح الأهداف والمعايير يساعد الموظف على تقديم خدمات فعالة ومتسقة، ويزيد من رضا المستفيدين ويعزز الثقة بالمؤسسة (السمعوني، 2020، ص.33).

## 2- عناصر تخطيط الأداء الوظيفي

يتكون تخطيط الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن فعالية العملية وارتباطها بأهداف المؤسسة العامة، ومن أبرز هذه العناصر:

### 1. تحديد الأهداف والمؤشرات:

يتم من خلاله وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل وظيفة، بحيث تكون مرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتساعد هذه الأهداف على تقييم الأداء بشكل موضوعي ودقيق (السنوسي، 2019، ص.48).

### 2. تقييم الموارد والمهارات:

يركز على معرفة القدرات والمهارات المتاحة لدى الموظفين، لضمان ملاءمتها مع المهام الموكلة إليهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم (الخليلي، 2018، ص.75).

### 3. تحديد المسؤوليات والمهام:

يشمل توزيع المهام بشكل منظم وواضح بين الموظفين، لتجنب تداخل الأدوار وضمان تحقيق الكفاءة في إنجاز الأعمال (السمعوني، 2020، ص.36).

### 4. إعداد الجداول الزمنية ومراقبة الأداء:

وضع خطة زمنية لمتابعة تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، مع استخدام أدوات قياس الأداء المختلفة لمراقبة التقدم وإجراء التعديلات عند الحاجة. (الحسن، 2021، ص.59).

## 5. التغذية الراجعة والتحسين المستمر:

يُعد عنصر التغذية الراجعة خطوة أساسية في تخطيط الأداء، حيث يتم استخدام نتائج القياس لمراجعة الأداء وتحسينه، بما يسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة (السنوسي، 2019، ص.50).

### 3- أساليب تخطيط الأداء الوظيفي

تتنوع أساليب تخطيط الأداء الوظيفي بحسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، ومن أبرز هذه الأساليب:

#### 1. الأسلوب التقليدي:

يعتمد على تحديد الأهداف السنوية لكل موظف ومتابعة التقدم بشكل دوري، ويتميز بالوضوح والثبات في تحديد المسؤوليات، إلا أنه قد يفتقر إلى المرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة على المؤسسة (السنوسي، 2019، ص.52).

#### 2. الأسلوب الاستراتيجي:

يركز على ربط أهداف الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية، هذا الأسلوب يعزز التوجه المؤسسي نحو تحقيق نتائج نوعية، ويضمن تكامل الجهود الفردية مع الأهداف العامة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (الخليلي، 2018، ص.78).

#### 3. الأسلوب التشاركي:

يقوم على إشراك الموظفين في وضع أهدافهم ومعايير قياس الأداء، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم على الأداء بكفاءة عالية. ويعد هذا الأسلوب فعالاً في رفع رضا الموظفين وتحسين مستوى الخدمة، لأنه يعزز شعور الانتماء والمسؤولية (السمعوني، 2020، ص.39).

#### 4. الأسلوب المستمر أو الديناميكي:

يعتمد على مراجعة الأهداف والمعايير بشكل دوري ومستمر لمواكبة التغيرات في بيئة العمل واحتياجات المستفيدين، ويعد هذا الأسلوب من أهم الأدوات لتحسين جودة الخدمات العامة بشكل مستدام (الحسن، 2021، ص.62).

يمكن اختيار الأسلوب المناسب لتخطيط الأداء الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، ويرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويعزز رضاهم وثقتهم بالمؤسسات العامة.

#### ثانياً - بعد تقييم الأداء الوظيفي

##### تمهيد:

يُعد تقييم الأداء الوظيفي من المراحل الأساسية في إدارة الأداء بالمؤسسات العامة، إذ يمثل أداة قياس لمدى تحقيق الموظفين للأهداف المرسومة والمخرجات المتوقعة. ويتيح هذا البعد التعرف على مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، كما يساهم في تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير.

ولا يقتصر دور تقييم الأداء على قياس الأداء الفردي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين، بما يعزز جودة الخدمات العامة، ويحقق رضا المواطنين. ومن هنا، يصبح تقييم الأداء الوظيفي أداة استراتيجية ضرورية للتطوير المستمر، واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة المتعلقة بالترقيات، الحوافز، والتدريب، مما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية (السنوسي، 2019، ص.54).

## 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يُعرّف تقييم الأداء الوظيفي بأنه العملية المنهجية التي تقوم من خلالها المؤسسة بقياس أداء الموظف مقابل المعايير والأهداف المحددة مسبقاً، بهدف تحديد مستوى الإنجاز، وتحسين الأداء المستقبلي. ويهدف التقييم إلى التأكد من أن الموظف يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف المؤسسة العامة ويسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (السنوسي، 2019، ص.55).

ويعد تقييم الأداء أداة إدارية استراتيجية، فهو يمكن المؤسسات من:

1. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير أدائه.

2. دعم القرارات المتعلقة بالترقيات، الحوافز، والتدريب الوظيفي.

3. ضمان التوافق بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية، مما يسهم في تحقيق

النتائج المرجوة بكفاءة عالية (الخليلي، 2018، ص.82).

كما أن التقييم المنتظم يُعد وسيلة لتحفيز الموظفين على الالتزام بالمعايير، وتحسين مهاراتهم، وهو بذلك ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة المقدمة، من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام (السمعوني، 2020، ص.44).

## 2- عناصر تقييم الأداء الوظيفي

يتكون تقييم الأداء الوظيفي من عدة عناصر أساسية تساعد على قياس الأداء بدقة وتحسينه بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة، ومن أبرز هذه العناصر:

1. معايير الأداء:

هي المؤشرات التي يُقاس بها أداء الموظف، وتشمل المعايير الكمية مثل الإنتاجية، والمعايير النوعية مثل جودة الأداء والتقيّد بالمعايير المهنية (السنوسي، 2019، ص.57).

## 2. أساليب التقييم:

تشمل عدة طرق لتقييم الأداء، مثل التقييم الذاتي الذي يقوم به الموظف نفسه، وتقييم المشرف المباشر، والتقييم الجماعي أو 360 درجة الذي يشمل تقييم الزملاء والمستفيدين من الخدمة (الخليبي، 2018، ص.84).

## 3. التغذية الراجعة:

هي العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظف بنتائج تقييم أدائه، مع تقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء المستقبلي، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (السمعوني، 2020، ص.46).

## 4. التحليل والمتابعة:

تحليل نتائج التقييم لتحديد الفجوات في الأداء، ووضع الخطط التطويرية اللازمة لمكافحة أوجه القصور، مع متابعة تنفيذ هذه الخطط لضمان تحقيق التحسين المستمر (الحسن، 2021، ص.61).

## 5. التطوير المستمر:

يشمل استخدام نتائج التقييم في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (السنوسي، 2019، ص.58).

## 3- أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات العامة

يعد تقييم الأداء الوظيفي أداة رئيسية لتحسين جودة الخدمات العامة، إذ يسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. فعند قياس الأداء على وفق معايير دقيقة ومحددة، يتمكن المسؤولون من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز الأداء الإيجابي ومعالجة أوجه القصور (السنوسي، 2019، ص.60).

كما أن التقييم الدوري يسهم في تحفيز الموظفين من خلال توفير تغذية راجعة ببناء وحوافز مرتبطة بالإنجاز، ما يزيد من التزامهم، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. وهذا الانعكاس الإيجابي على الأداء الفردي يترجم بدوره إلى ارتقاء مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، من خلال تقليل الأخطاء، زيادة سرعة الاستجابة، وضمان دقة الإجراءات (الخليلي، 2018، ص.86).

علاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة بشأن التدريب والتطوير، وترقية الموظفين الأكفاء، وإعادة توزيع المهام حسب قدرات الأفراد، مما يضمن استمرارية تحسين الخدمات العامة، وتحقيق رضا المستفيدين بشكل مستدام (السمعوني، 2020، ص.48).

خلاصة يمثل تقييم الأداء أداة استراتيجية تربط بين تطوير قدرات الموظفين، ورفع جودة الخدمات العامة، ويعد عنصرًا جوهريًا لتحقيق الكفاءة المؤسسية ورضا المواطنين.

### ثالثاً- بعد الحوافز والمكافآت

#### تمهيد:

تُعد الحوافز والمكافآت من الركائز الأساسية في إدارة الأداء الوظيفي بالمؤسسات العامة، فهي تعمل أدوات تحفيزية تشجع الموظفين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ويعد هذا البعد جزءاً لا يتجزأ من السياسات الإدارية الفعّالة، حيث يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، تعزيز الانتماء المؤسسي، وتحفيز الابتكار والمبادرة في أداء المهام الوظيفية.

وتطبيق نظام متوازن وفعال من الحوافز والمكافآت يربط بين الأداء الفردي والنتائج المؤسسية، مما يجعل الموظف أكثر التزاماً بالمعايير المهنية وأكثر قدرة

على تقديم خدمات فعالة ومتسقة تلبي احتياجات المستفيدين (السنوسي، 2019، ص.65). كما أن هذا البعد يسهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على التطوير المستمر لأنفسهم وللخدمات المقدمة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات العامة وكفاءة المؤسسة.

## 1- مفهوم الحوافز والمكافآت

تُعرف **الحوافز والمكافآت** بأنها أدوات تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتشمل الحوافز **العناصر غير المالية** مثل التقدير المعنوي، الفرص التدريبية، والترقيات الوظيفية، بينما تتضمن **المكافآت العناصر المالية** مثل المكافآت النقدية والعلاوات والحوافز المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي (السنوسي، 2019، ص.65). ويهدف نظام الحوافز والمكافآت إلى:

1. **تحفيز الأداء الفردي والجماعي** من خلال ربط الجهود المبذولة بالنتائج الملموسة.

2. **رفع مستوى الرضا الوظيفي**، مما يزيد من التزام الموظف بالمعايير المهنية ويعزز شعوره بالانتماء للمؤسسة (الخليلي، 2018، ص.90).

3. **تحفيز الابتكار والمبادرة** في أداء المهام الوظيفية، بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات العامة.

ويعد تطبيق الحوافز والمكافآت بشكل منصف ومنهجي جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة الأداء، حيث يسهم في تعزيز التوازن بين **الجهد المبذول والنتائج المحققة**، ويشكل عاملاً محفزاً لرفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (السمعوني، 2020، ص.52).

## 2- أنواع الحوافز والمكافآت

تتنوع الحوافز والمكافآت على وفق طبيعة المؤسسة وأهدافها، وتشمل عدة أنواع تهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، ومن أبرز هذه الأنواع:

### 1. الحوافز المالية المباشرة:

مثل المكافآت النقدية، العلاوات، والحوافز المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي. وتعمل هذه الحوافز على تعزيز الالتزام، وتحفيز الأداء المتفوق لدى الموظفين، إذ يشعرون بأن جهودهم تكافأ بشكل ملموس (السنوسي، 2019، ص.66).

### 2. الحوافز غير المالية:

تشمل التقدير المعنوي، شهادات التميز، الترقيات الوظيفية، والفرص التدريبية والتطويرية. وتعد هذه الحوافز فعالة في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتشجع الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر (الخليلي، 2018، ص.91).

### 3. الحوافز الجماعية:

تمنح لأعضاء الفريق أو القسم عند تحقيق أهداف محددة، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي، ويحفز الجميع على السعي نحو تحقيق نتائج مشتركة، ويسهم هذا النوع من الحوافز في رفع جودة الخدمات العامة المقدمة من قبل الفرق العاملة داخل المؤسسة (الحسن، 2021، ص.68).

### 4. الحوافز المستمرة أو الديناميكية:

تعتمد على متابعة الأداء وتقديم المكافآت والحوافز بشكل دوري حسب الإنجاز والتطوير المستمر، وهي تعزز ثقافة التحسين المستمر وتشجع الموظفين على الابتكار، وتقديم حلول فعالة في بيئة العمل (السمعوني، 2020، ص.54).

**خلاصة:** اختيار وتطبيق أنواع الحوافز والمكافآت بشكل متوازن ومنهجي يمثل عنصرًا أساسيًا في إدارة الأداء الوظيفي، حيث يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتحقيق رضا المستفيدين.

### 3- أثر الحوافز والمكافآت على جودة الخدمات العامة

تلعب الحوافز والمكافآت دورًا حيويًا في تعزيز جودة الخدمات العامة، إذ تسهم في تحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز ومتوافق مع أهداف المؤسسة العامة. فبتقديم الحوافز المناسبة، يشعر الموظف بالاعتراف بجهوده المبذولة، مما يعزز التزامه بالمعايير المهنية ويزيد من دافعيته لتقديم خدمات عالية الجودة (السنوسي، 2019، ص.67).

كما أن الحوافز والمكافآت تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وهما عاملان مهمان في تحسين جودة الخدمات، لأن الموظف المستريح والمحفز يكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بكفاءة وسرعة (الخليلي، 2018، ص.93).

علاوة على ذلك، تشجع الحوافز والمكافآت على الابتكار وتقديم الحلول الفعالة في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابيًا على سرعة وكفاءة تقديم الخدمات، ويؤدي إلى تحسين رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة (السمعوني، 2020، ص.56).

**خلاصة:** يمكن القول إن نظام الحوافز والمكافآت المتوازن يمثل عنصرًا استراتيجيًا في إدارة الأداء الوظيفي، لأنه يربط بين الأداء الفردي والجماعي وبين تحسين جودة الخدمات العامة، ويعزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها على تلبية توقعات المستفيدين.

## رابعاً- العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات

تتصل إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة بعلاقة تكاملية مباشرة، إذ تعد إدارة الأداء إحدى الآليات الأساسية التي تسهم في تحسين فعالية الموظفين ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. فكلما كانت ممارسات إدارة الأداء أكثر دقة وفعالية، بما يشمل تحديد الأهداف، التقييم، التغذية الراجعة، التدريب، وربط الأداء بالحوافز، ارتفعت القدرة على تقديم خدمات عامة تتميز بالكفاءة والموثوقية والرضا لدى المستفيدين.

وتشير الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي الفعال يعزز من جودة الخدمات عن طريق تحسين استجابة الموظفين، رفع مستوى الاعتمادية، وتعزيز الضمان والتعاطف في تقديم الخدمة، إضافة إلى تحسين المظهر الملموس للخدمات. ومن هذا المنطلق، يصبح فهم العلاقة بين إدارة الأداء، وجودة الخدمات ضرورة علمية وعملية، إذ يتيح لصناع القرار التعرف على نقاط القوة والضعف في الأنظمة الإدارية، واتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الخدمات العامة بما يخدم المجتمع ويزيد من رضا المستفيدين.

يهدف هذا المبحث إلى تحليل النظريات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة، مع توضيح كيف يمكن لممارسات إدارة الأداء أن ترفع من مستوى جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

### 1- النظريات والنماذج المتعلقة:

توجد عدة نظريات ونماذج تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة، حيث تركز هذه النظريات على كيفية تأثير الممارسات الإدارية على تحسين أداء الموظفين ورفع جودة الخدمات المقدمة:

### 1-نظرية الإدارة بالأهداف:

تعد نظرية الإدارة بالأهداف من أبرز النظريات التي تربط بين أداء الموظف وجودة الخدمات المقدمة، حيث تقوم على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف بما يتوافق مع أهداف المؤسسة العامة، ويتيح هذا النهج للموظفين فهم توقعات الأداء بشكل دقيق، كما يسهل على الإدارة تقييم الإنجازات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والمكافآت، وتشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ MBO يعزز من كفاءة الأداء الفردي والجماعي، ويسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين (الجبوري، 2019، ص.62).

### 2-نموذج جودة الخدمة:

يُعد نموذج SERVQUAL أحد أبرز النماذج المستخدمة لقياس جودة الخدمات من منظور المستخدمين، حيث يركز على خمسة أبعاد رئيسية: الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسيات. ويتيح هذا النموذج للإدارات تقييم الفجوة بين توقعات المستخدمين والخدمات الفعلية المقدمة، مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي وتطوير جودة الخدمات. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق نموذج SERVQUAL يمكن المؤسسات الحكومية من تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات، والعمل على رفع مستوى رضا المستخدمين (الشمري، 2020، ص.70).

### 3-نظرية التحفيز والمكافآت:

تُركز هذه النظرية على دور عوامل التحفيز والعوامل الوقائية في تعزيز الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة. فوفقاً لهيرزبرغ، هناك عوامل تحفيزية ترتبط بالإنجازات والتقدير والترقيات، وعوامل وقائية تتعلق بالبيئة الوظيفية والرواتب والأمان الوظيفي. ويساعد فهم هذه العوامل الإدارة على تصميم برامج مكافآت وحوافز فعالة تزيد من دافعية الموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات الحكومية. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ هذه النظرية يعزز

من التزام الموظفين، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي (العتيبي، 2020، ص.50).

#### 4- نموذج الانحدار السببي بين الأداء وجودة الخدمة

يركز هذا النموذج على العلاقة السببية بين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، حيث يفترض أن تحسين الأداء الوظيفي يؤدي مباشرة إلى رفع مستوى جودة الخدمات، ويتيح هذا النموذج للإدارات تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وجودة الخدمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعزيز الفعالية المؤسسية. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق هذا النموذج يساعد المؤسسات الحكومية على فهم ديناميكيات الأداء، وتحسين مستوى الخدمات بما يتوافق مع توقعات المستفيدين (الجبوري، 2019، ص.64).

#### 5- نظرية التعلم التنظيمي:

تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسات على التعلم المستمر وتطوير مهارات الموظفين وإجراءات العمل بما يساهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة. وتعتمد النظرية على فكرة أن التعلم الفردي والجماعي يؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية وتبني أفضل الممارسات، مما يرفع كفاءة المؤسسة، ويعزز مستوى رضا المستفيدين. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية، يساهم بشكل كبير في تعزيز الجودة المؤسسية وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات (الشمري، 2020، ص.72).

# **الفصل الثالث**

## **الدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: الإطار العام للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول

### الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار العام للمنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال تقديم نبذة تعريفية عن وزارة العمل والتأهيل (فرع الزاوية)، تتناول اختصاصاتها ومهامها بوصفها بيئة الدراسة الميدانية. ومن ثم ينتقل المبحث لعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة، من خلال صياغة الفرضيات الإحصائية (الصفريّة والبديلة)، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان المنهج العلمي المستخدم. كما يستعرض المبحث الأدوات والمعالجات الإحصائية التي تم توظيفها لضمان صدق البيانات وثباتها، بما يمهد الطريق للوصول إلى نتائج موضوعية تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها. أولاً: نبذة عن وزارة العمل والتأهيل (فرع الزاوية)

#### 1.1.3 نبذة تاريخية واختصاصات الوزارة

مرّ تنظيم قطاع العمل في ليبيا بعدة محطات تاريخية وقانونية، حيث بدأت ملامح التنظيم الإداري لقطاع العمل تتشكل بشكل مؤسسي مع صدور قانون العمل رقم (100) لسنة 1970م، الذي وضع اللبنات الأولى لتنظيم علاقات العمل والتدريب المهني.

ومع تطور الهيكل الإداري للدولة، تم تأسيس اللجنة الشعبية العامة للقوى العاملة والتدريب (بموجب قرارات سابقة)، ثم تحولت لاحقاً إلى وزارة العمل والتأهيل بشكلها الحالي. وقد جاء القرار رقم (46) لسنة 2012 م الصادر عن مجلس الوزراء ليعتمد الهيكل التنظيمي الحديث للوزارة، محدداً اختصاصاتها في رسم السياسات العامة للاستخدام، وتنمية الموارد البشرية، وتنظيم العمالة الوافدة، والإشراف على علاقات العمل في القطاعين: العام والخاص.

وتستند الوزارة في عملها الحالي على قانون علاقات العمل رقم (12) لسنة 2010م، الذي يُعد المرجع القانوني الأساسي الذي يحدد علاقة الموظف بالمؤسسة، وهو القانون الذي تستمد منه معايير "الأداء الوظيفي" التي تهدف الدراسة الحالية لتقييم أثرها.

ويعتمد فرع الوزارة بمدينة الزاوية من الفروع الحيوية نظراً للموقع الجغرافي والاقتصادي للمدينة؛ حيث يتولى الفرع تنفيذ سياسات الوزارة المتعلقة بحصر الباحثين عن العمل، والإشراف على مراكز التدريب المهني، وتطوير الملاكات الوظيفية بالجهات العامة (وزارة العمل والتأهيل، 2012). كما يضطلع الفرع بمهمة التفتيش العمالي لضمان مطابقة معايير العمل في المنشآت المحلية، وهو ما يتطلب نظاماً دقيقاً لإدارة الأداء الوظيفي لضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وسرعة إنجازها.

### 2.1.3 الرؤية والرسالة :

تتمحور رسالة الوزارة حول تنظيم القوى العاملة الوطنية وتوجيهها، وتوفير فرص العمل، والإشراف على التدريب المهني. ويسعى فرع الزاوية إلى تقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية لضمان التوازن بين عرض العمل والطلب عليه في النطاق الجغرافي للمدينة.

### 3.1.3 المهام والاختصاصات الرئيسية لفرع الزاوية :

يؤدي الفرع مجموعة من المهام الجوهرية التي تمس جودة الخدمات العامة، ومن أبرزها:

- تسجيل الباحثين عن العمل: حصر منظومة الباحثين عن العمل من الخريجين والعمالة الوطنية وتنظيمها وتحديث بياناتهم دورياً.

- **التفتيش العمالي:** مراقبة تطبيق قانون علاقات العمل (قانون رقم 12 لسنة 2010) في المؤسسات والشركات الواقعة داخل نطاق مدينة الزاوية.
- **التدريب والتأهيل:** الإشراف على مراكز التدريب المهني، ورفع كفاءة الكوادر البشرية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل المحلي.
- **تنظيم العمالة الوافدة:** منح تراخيص العمل للعمالة غير الوطنية، وفقاً للتشريعات النافذة.
- **إدارة الملاكات الوظيفية:** متابعة الفائض في الملاكات الوظيفية بالجهات العامة، ومحاولة إعادة تنسيبهم وتأهيلهم.

### 4.1.3 الهيكل التنظيمي للفرع:

يتكون فرع الزاوية من مجموعة من الأقسام والمكاتب (مثل: مكتب العمل، مكتب التفتيش العمالي، قسم الشؤون الإدارية والمالية، قسم التدريب)، التي تعمل بشكل متكامل لتقديم الخدمات العامة. وتعتمد فاعلية هذا الهيكل بشكل أساسي على نظام إدارة الأداء الوظيفي المتبع لضمان سرعة إنجاز المعاملات وتقليل البيروقراطية.

1. قانون رقم (12) لسنة 2010 بشأن إصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية (ليبيا).
2. الموقع الرسمي لوزارة العمل والتأهيل - ليبيا: الاطلاع على الاختصاصات التنظيمية للفروع.
3. قرار مجلس الوزراء رقم (46) لسنة 2012 بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة العمل والتأهيل.

## ثانياً: المنهجية والإجراءات الميدانية

### 1.2.3 فرضيات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية، التي انبثق عنها عدد من الفرضيات الفرعية. وقد تمت صياغة كل فرضية في شكلين: الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنفي وجود الأثر، والفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تثبته، وذلك على النحو التالي:

#### 1.1.2.3 الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي (تخطيط، تقييم، حوافز) في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي (تخطيط، تقييم، حوافز) في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

#### 2.1.2.3 الفرضيات الفرعية:

##### • الفرضية الفرعية الأولى (تخطيط الأداء):

الفرضية الصفرية ( $H_{01}$ ): لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ تخطيط الأداء في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة ( $H_{11}$ ): يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ تخطيط الأداء في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

##### • الفرضية الفرعية الثانية (تقييم الأداء):

الفرضية الصفرية ( $H_{02}$ ): لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة ( $H_{12}$ ): يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة (الحوافز والمكافآت):

الفرضية الصفرية ( $H_{03}$ ): لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ الحوافز والمكافآت في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة ( $H_{13}$ ): يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لـ الحوافز والمكافآت في تحسين جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة (المتغيرات الديموغرافية والوظيفية):

الفرضية الصفرية ( $H_{04}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول (إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

### 2.2.3 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والإنسانية، ويقوم هذا المنهج على رصد الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ومن ثم تحليل البيانات التي تم جمعها عبر أداة الدراسة (الاستبانة) لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغير المستقل (إدارة الأداء الوظيفي) على المتغير التابع (جودة الخدمات العامة).

### 3.2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

#### 1.3.2.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والعاملين بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية بليبيا، الذين يشغلون وظائف إدارية وفنية وتخصصية لها علاقة مباشرة بتقديم الخدمات العامة أو الخضوع لنظام تقييم الأداء.

#### 2.3.2.3 عينة الدراسة

اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة إذ بلغت (120) فرداً من موظفي الوزارة، وهو حجم عينة كافٍ إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة واستخراج نتائج يمكن الاعتماد عليها في تحليل "الأثر".

حيث اعتمد الباحث على التوجهات المنهجية التي ترى كفاية تمثيل نسبة (10% - 20%) للمجتمعات التي يقل حجمها عن 1000 فرد وتتسم بالانسجام الإداري (Gay et al., 2012,139).

#### 4.2.3 توزيع الاستبانات وحجم الاستجابة:

قام الباحث بتوزيع (120) استبانة على موظفي وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية بمختلف أقسامهم ومستوياتهم الوظيفية. استُرد منها (120) استبانة، وبعد عملية التدقيق الإحصائي الأولي، استُبعدت (8) استبانات فقط لعدم صلاحيتها للتحليل (بسبب عدم اكتمال البيانات أو التناقض في الإجابة)، وبذلك استقرت العينة النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي عند (112) استبانة.

والجدول التالي (3-1) يُظهر توزيع الاستبانات، ونسبة الاستجابة المحققة:

جدول رقم (3-1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المفقودة	نسبة الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
120	112	8	93.33%	112	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.

يوضّح الجدول رقم (3-1) كفاءة عملية جمع البيانات، حيث تُظهر النتائج أن نسبة الاسترداد بلغت (80%)، بينما وصلت نسبة الاستبانة الصالحة فعلياً للتليل إلى (74.7%) بواقع (112) استبانة، وهي معدلات استجابة مرتفعة تعكس جدية المشاركين وتمنح النتائج موثوقية عالية.

إن استقرار العينة عند هذا الرقم (112 استبانة) يضمن تمثيلاً علمياً كافياً لمجتمع الدراسة في وزارة العمل والتأهيل بالزاوية، وهو حجم عينة يتناسب مع متطلبات المعالجة الإحصائية المتقدمة لقياس الأثر، مما يسمح بتعميم النتائج المستخلصة حول واقع إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة داخل الوزارة.

### 5.2.3 أدوات جمع البيانات:

#### 1.5.2.3 تصميم الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد صُممت خصيصاً لجمع آراء وتوجهات موظفي وزارة العمل بالزاوية وإدارة الأداء الوظيفي. راعى الباحث في إعدادها وضوح الفقرات وسهولة الإجابة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

وتنقسم الاستبانة في صورتها النهائية إلى قسمين:

• القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: ويشمل (النوع، الفئة العمرية،

المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية و المستوى الوظيفي).

• القسم الثاني: محاور الدراسة: ويشمل المتغيرات المستقلة التابعة كما

يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): محاور الاستبانة وتوزيع العبارات

رقم	المحاور	العبارات
1	المحور الأول: إدارة الأداء الوظيفي	21
أ	البعد الأول : تخطيط الأداء	7
ب	البعد الثاني : تقييم الأداء	7
ث	البعد الثالث : الحوافز والمكافآت	7
2	المحور الثاني : جودة الخدمات العامة	15
	إجمالي العبارات	36

المصدر: من إعداد الباحث.

### 2.5.2.3 اختبارات الصدق والثبات (صلاحية الأداة)

لضمان دقة النتائج وصلاحية الأداة للتحليل الإحصائي، قام الباحث

بإجراءات التحقق من الصدق والثبات وفقاً للمعايير العلمية التالية:

#### أ- صدق المحتوى (أو صدق المضمون):

لقد راع الباحث جانب صدق المحتوى في الاستمارة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة (إدارة الأداء وجودة الخدمات)، كما تغطي جميع جوانب الفرضيات الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

#### ب- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :

تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين (عدد 5 محكمين) لتقييم مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله. وقد حصلت كافة المحاور على نسبة توافق (100%) بعد إجراء التعديلات اللغوية والفنية المقترحة، مما يؤكد الصلاحية العلمية للأداة. والجدول التالي يوضحها:

جدول (3-3) توافق المحكمين على المحاور والأبعاد المستخدمة في الدراسة

ت	محاور الاستبانة	عدد المحكمين	نسبة التوافق	القرار
1	المحور الأول: إدارة الأداء الوظيفي	5	100%	صالح
أ	البعد الأول : تخطيط الأداء	5	100%	صالح
ب	البعد الثاني : تقييم الأداء	5	100%	صالح
ث	البعد الثالث : الحوافز والمكافآت	5	100%	صالح
2	المحور الثاني : تحسين جودة الخدمات المقدمة	5	100%	صالح

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (3-3) نتائج صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين ويشير هذا الإجماع التام من قبل الخبراء إلى الصلاحية العلمية العالية للأداة من حيث الصياغة والارتباط بموضوع الدراسة.

ج- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج قيم ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) كما يوضح الجدول التالي:

جدول (4-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

رقم	المحاور	معامل الاتساق الداخلي
1	المحور الأول: إدارة الأداء الوظيفي	0.831**
أ	البعد الأول : تخطيط الأداء	0.826**
ب	البعد الثاني : تقييم الأداء	0.875**
ث	البعد الثالث : الحوافز والمكافآت	0.866**
2	المحور الثاني : تحسين جودة الخدمات المقدمة	0.858**

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من جدول (4-3) أن محاور الاستبانة تتمتع بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين هذه العبارات.

#### د- ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي

يُعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي للعبارات، بينما يقيس الصدق الذاتي مدى دقة الأداة في قياس ما وضعت لأجله، والجدول التالي يوضح هذه النتائج

جدول رقم (3-5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي

رقم	المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	الصدق الذاتي الجذر التربيعي لألفا
1	المحور الأول: إدارة الأداء الوظيفي	21	0.932	0.965
أ	البعد الأول : تخطيط الأداء	7	0.887	0.941
ب	البعد الثاني : تقييم الأداء	7	0.903	0.950
ث	البعد الثالث : الحوافز والمكافآت	7	0.915	0.956
2	المحور الثاني: تحسين جودة الخدمات المقدمة	15	0.941	0.970
	لجميع المحاور	36	0.956	0.978

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (3-5) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت مرتفعة جداً، حيث تراوحت ما بين (0.887) حداً أدنى لبُعد تخطيط الأداء و (0.941) حداً أقصى لمحور جودة الخدمات العامة، بينما بلغت القيمة الإجمالية لجميع محاور الاستبانة (0.956).

وبما أن هذه القيم جميعها أكبر بكثير من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)، فإن ذلك يشير إلى توفر درجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، مما يعني أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مستقرة في حال إعادة تطبيقها.

أما فيما يتعلق ب الصدق الذاتي، فقد أظهرت النتائج قيم استثنائية تراوحت ما بين (0.941) و (0.970)، وهي قيم تقترب من الواحد الصحيح، حيث بلغت

القيمة الإجمالية للصدق الذاتي (0.978). وهذا يعطي مؤشراً قوياً على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة صدق عالية جداً في قياس أثر إدارة الأداء الوظيفي على جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، مما يجعل النتائج التي سيتم استخلاصها لاحقاً محل ثقة تامة وقابلة للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات.

### 6.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف البيانات وتحليلها

لتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) الإصدار 27، حيث شملت عملية التحليل الأساليب التالية:

#### 1.6.2.3 الإحصاء الوصفي:

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات العينة لكل عبارة ومحور، وتحديد مستوى التشتت في الإجابات.

#### 3- مقياس ليكرت الخماسي:

يستخدم هذا المقياس لوصف طبيعة إجابات مفردات العينة عن سؤال معين، ويسمى بأسلوب مقياس ليكرت وهو أسلوب لقياس الاتجاهات أو الآراء. ويستخدم في العديد من استمارات الاستبانة أو استطلاع الآراء و يتم توجيه أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

حيث يطرح سؤال لمعرفة رأي حول موضوع معين وتكون الإجابة عادة ثلاث

اختيارات (مقياس ليكرت الثلاثي) مثل: ( موافق - محايد - غير موافق )

أو تكون أربعة خيارات (مقياس ليكرت الرباعي) مثل مستوى الألم (لا يوجد - بسيط - متوسط - شديد)، أو درجة موافقة (غير موافق إطلاقاً - غير موافق - محايد - موافق) ... وهكذا

وإذا كان المقياس المستخدم هو مقياس خماسي كما في حالة هذه الدراسة. (رزق الله، 2002، 158).

ولتصنيف المتوسطات الحسابية لدرجات الموافقة على العبارات، اعتمد الباحث مقياساً تفسيريًا مستندًا إلى المدى الكلي لمقياس ليكرت الخماسي (1-5)، حيث جرى تقسيمه إلى خمس فئات متساوية تمثل مستويات الموافقة (منخفض جدًا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا). وبناءً على هذا التصنيف، أمكن تحديد درجة الموافقة لكل عبارة أو محور، مما يتيح تفسير النتائج بشكل أكثر وضوحًا ودقة. والجدول التالي يبين تصنيف درجات الموافقة في مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (3-6) تصنيف درجات الموافقة (مقياس ليكرت الخماسي)

الوزن	التفسير	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	يدل على أن مستوى الموافقة ضعيف جدًا وأن أفراد العينة يميلون بشدة إلى عدم الموافقة.	منخفضة جدًا	من 1.00 إلى أقل من 1.80
2	يعكس مستوى موافقة ضعيف نسبيًا، حيث يغلب عدم الرضا أو الرفض على إجابات المستجيبين.	منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60
3	يشير إلى أن مستوى الموافقة متوازن، حيث تتقارب نسب المؤيدين والمعارضين وتكون درجة الرضا متوسطة.	متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
4	يوضح أن مستوى الموافقة جيد، حيث يميل غالبية المستجيبين إلى الموافقة على العبارة.	مرتفعة / عالية	من 3.40 إلى أقل من 4.20
5	يعكس مستوى موافقة عالٍ جدًا، حيث يظهر رضا كبير وإيجابية عالية لدى المستجيبين.	مرتفعة جدًا / عالية جدًا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (1-5)

لذلك يستخدم هذا الأسلوب لوصف إجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.

### 2.6.2.3 الإحصاء الاستدلالي: لاختبار الفرضيات، تم استخدام:

1-معامل ارتباط بيرسون: استخدم أداة أولية للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات، وللتحقق من عدم وجود ارتباط خطي مرتفع جداً بين الأبعاد المستقلة، مما يمهد الطريق لاستخدام تحليل الانحدار. (داود وفاضل: 2004، 15)

2-تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، ومعرفة مدى قدرة أبعاد إدارة الأداء مجتمعة على التنبؤ بالتغيرات في جودة الخدمات.

3-اختبار (T) للعينة الواحدة: وتحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في الاستجابات على وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، إلخ) (البلداوي: 1997، 332).

### 7.2.3 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، شرع الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية على موظفي وزارة العمل بمدينة الزاوية، على وفق الإجراءات التالية:

#### أ- آلية التنفيذ (جمع البيانات):

تم التواصل الميداني مع موظفي الأقسام بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، حيث وُزعت الاستبانات يدوياً لضمان أعلى مستوى من الاستجابة وشرح أهداف البحث. وبعد الجمع، خضعت الاستثمارات للتدقيق والاستبعاد، ثم جرى ترميز (112) استثماراً صالحة ومعالجتها آلياً.

## ب- الغرض من التطبيق:

استهدف التطبيق الحصول على بيانات واقعية لقياس مستوى ممارسات إدارة الأداء الوظيفي، واختبار مدى تأثيرها في تعزيز جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، وتحويل هذه الآراء إلى مؤشرات رقمية تدعم صناعة القرار الإداري.

## ج- النطاق الزمني للتطبيق:

تم تنفيذ الجانب الميداني وجمع البيانات من العينة النهائية المكونة من (112) موظفاً خلال النصف الثاني من عام 2025م، مما يضمن حداثة النتائج ومواكبتها لواقع الوزارة وظروف العمل الراهنة بمدينة الزاوية.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات إحصائياً. يبدأ العرض بتوصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم ينتقل في الأجزاء اللاحقة إلى تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد اعتمد الباحث في معالجة البيانات على مقياس "ليكرت الخماسي"، حيث تم ترميز الإجابات رقمياً كما يوضح الجدول التالي:

### جدول رقم (3-7) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

من خلال الجدول رقم (3-7) يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، ولذا سوف يتم

اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنويًا عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

### 3.3 وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

تم تحليل بيانات (112) موظفًا بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية للتعرف على سمات العينة، وكانت النتائج كما يلي:

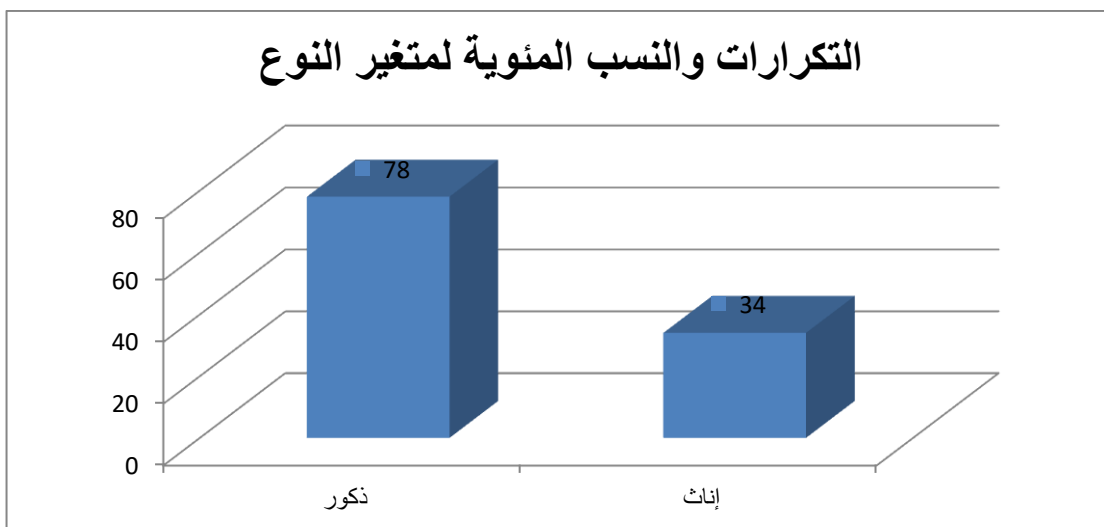
#### 1.3.3 توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النوع

الجدول التالي رقم (3-8) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع، والشكل رقم (3-1) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

جدول (3-8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	78	69.6%
أنثى	34	30.4%
المجموع	112	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



شكل رقم (3-1) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع

من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-1) يلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (69.6%) بواقع (78) موظفاً، بينما بلغت نسبة الإناث (30.4%) بواقع (34) موظفة. تعكس هذه النتيجة طبيعة القوى العاملة بوزارة العمل فرع الزاوية التي يغلب عليها العنصر الرجالي، خاصة في الوظائف التي تتطلب نزولاً ميدانياً مثل التفتيش العمالي.

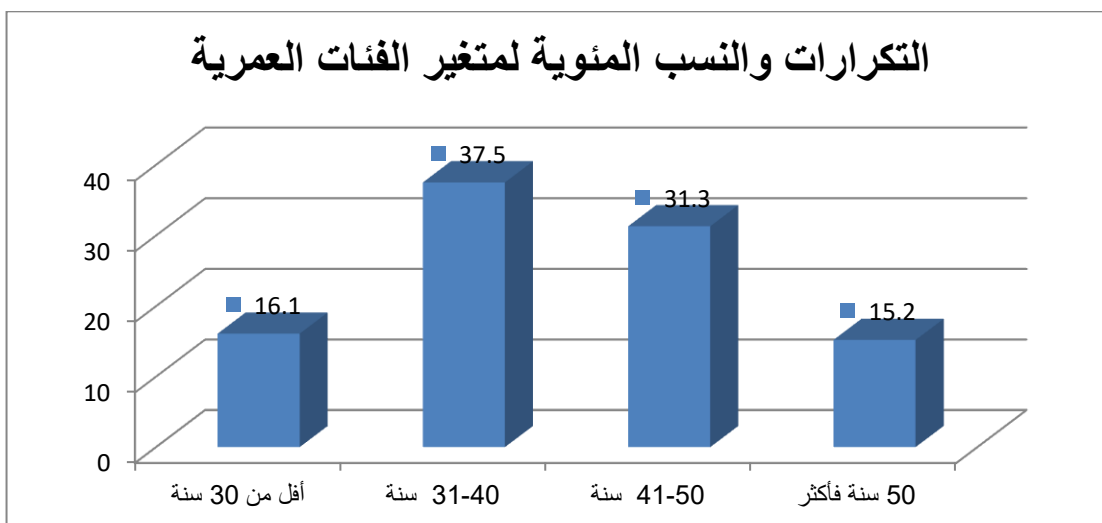
### 2.3.3 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-9) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، والشكل رقم (3-2) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.

جدول (3-9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	العدد	الفئة العمرية
16.1%	18	أقل من 30 سنة
37.5%	42	من 31 سنة إلى 40 سنة
31.3%	35	من 40 سنة إلى 50 سنة
15.2%	17	من 50 سنة فأكثر
100%	112	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



شكل (3-2) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد الفئة العمرية

من خلال الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-2) يلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية هي الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت (37.5%)، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (31.3%).

تشير هذه النتائج إلى أن مجتمع الدراسة يتمتع بـ توازن مهني عالي القيمة؛ حيث إن أكثر من 68% من الكادر الوظيفي يقعون في مرحلة النضج والتمكن الوظيفي (بين 31 و50 سنة). وتجمع هذه الفئات بين الطاقة العملية والخبرة التراكمية، مما يجعلها قادرة على استيعاب وتطبيق معايير إدارة الأداء الحديثة بكفاءة، كما يعزز من مصداقية تقييمهم لجودة الخدمات العامة كونهم الفئة الأكثر انخراطاً في العمليات الإدارية والميدانية بالوزارة.

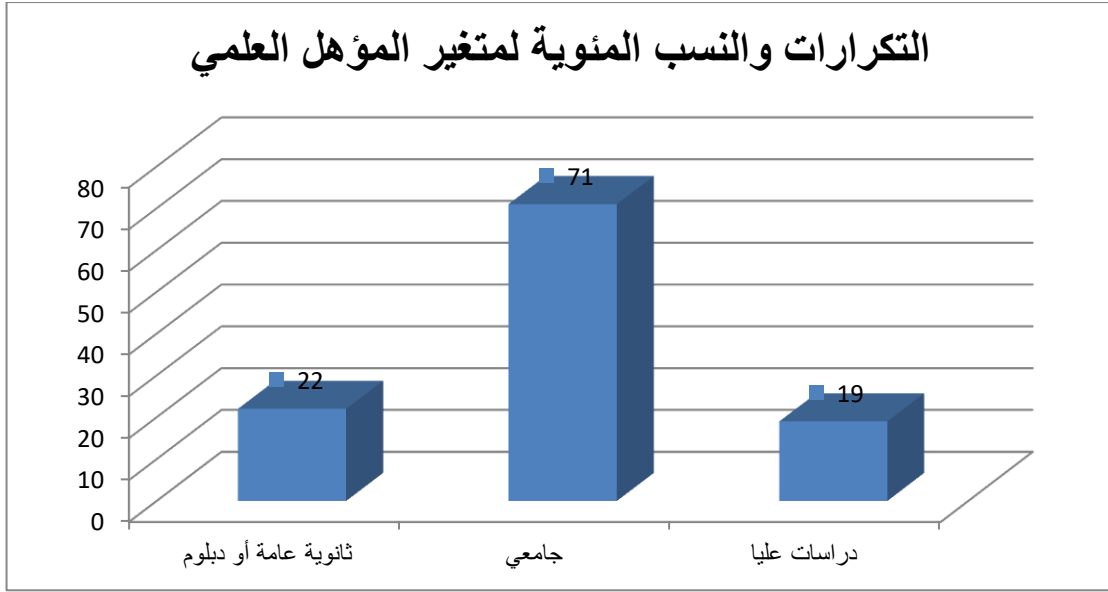
### 3.3.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-10) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، والشكل رقم (3-3) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.

جدول (3-10) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
19.6%	22	ثانوية عامة أو دبلوم
63.4%	71	بكالوريوس / ليسانس
17.0%	19	دراسات عليا
100%	112	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



شكل (3-3) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-3) يتضح أن الكوادر الوظيفية بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، حيث يشكل المتحصلون على درجة بكالوريوس / ليسانس الفئة الأكبر بنسبة بلغت (63.4%)، تليها فئة الثانوية العامة والدبلوم بنسبة (19.6%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة (17.0%).

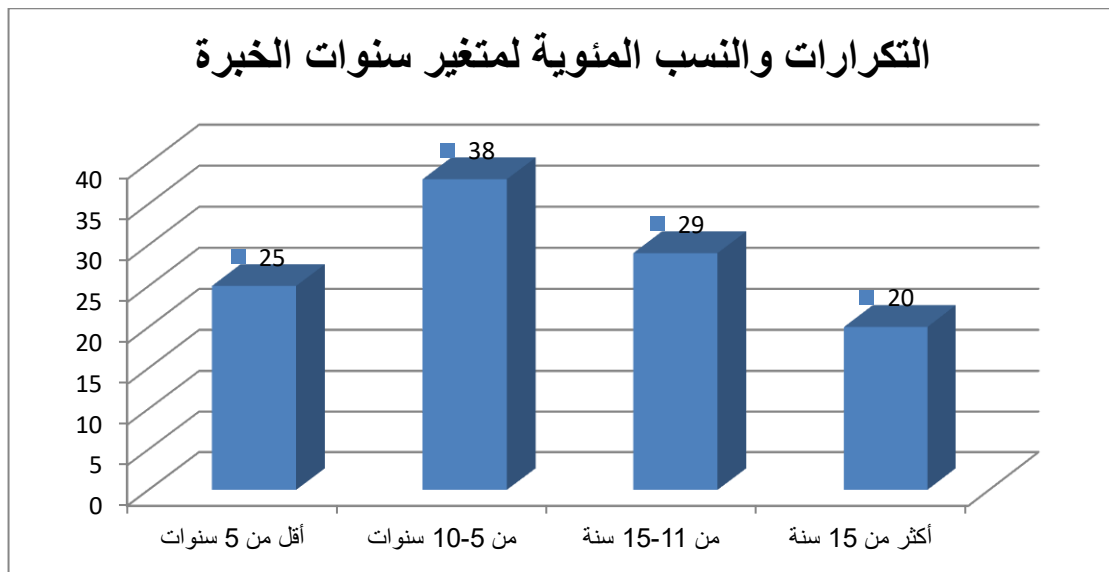
تُعد هذه المؤشرات إيجابية جداً لبيئة الدراسة؛ فاستحوذ الجامعيين وحملة الشهادات العليا على أكثر من (80%) من إجمالي العينة يعكس توفر كفاءات علمية قادرة على فهم استراتيجيات إدارة الأداء الوظيفي المعقدة. كما أن هذا التأهيل العلمي يعطي وزناً أكبر لآرائهم حول جودة الخدمات العامة، حيث يمتلك الموظف المؤهل علمياً قدرة أكبر على نقد الأداء وتحديد ثغرات الخدمة بشكل موضوعي.

### 4.3.3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-11) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، والشكل رقم (3-4) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

جدول (3-11) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
22.3%	25	أقل من 5 سنوات
33.9	38	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
25.9%	29	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.9%	20	من 15 سنة فأكثر
100%	112	المجموع



شكل (3-4) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-4) يتبين أن الفئة الأكبر من الموظفين هم ممن تتراوح خبرتهم بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (33.9%)، تليها فئة الخبرة من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (25.9%).

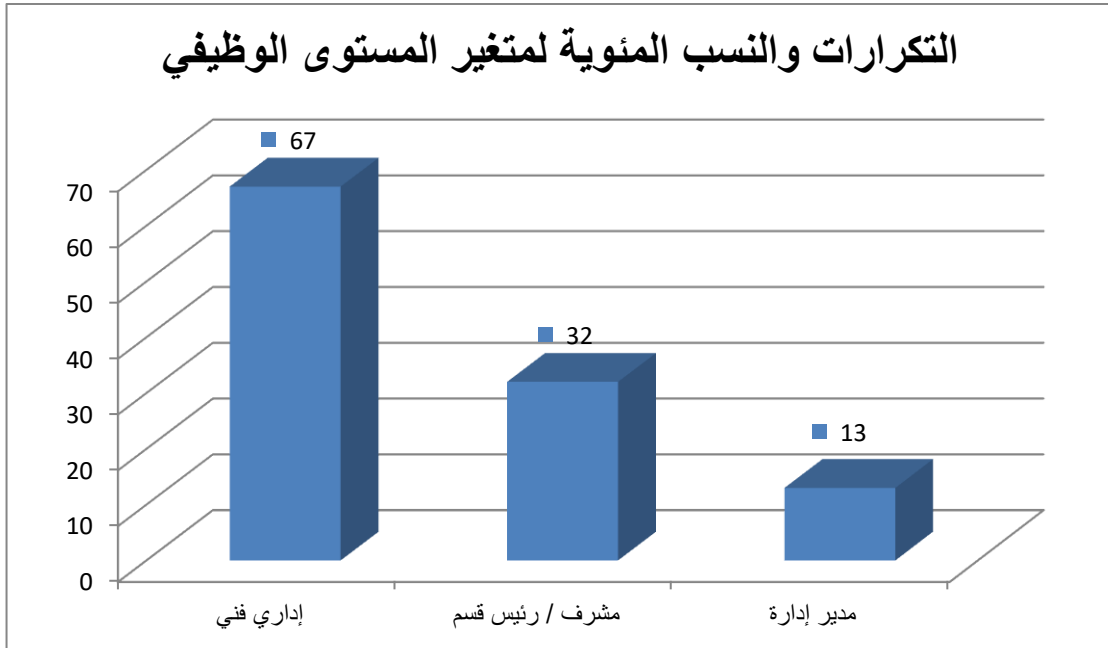
تُظهر هذه النتائج أن وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية تعتمد على كادر وظيفي يمتلك رصيداً تراكمياً جيداً من الخبرة؛ حيث إن حوالي (77.7%) من العينة لديهم خبرة تزيد على 5 سنوات. هذا المزيج بين الخبرات المتوسطة والطويلة يضمن وجود ذاكرة مؤسسية قوية وفهماً عميقاً لإجراءات تقديم الخدمة العامة، كما يعزز من مصداقية تقييم الموظفين لنظام إدارة الأداء، كونهم عاصروا مراحل تطوير العمل داخل الوزارة وأدركوا مواطن القوة والخلل في الأداء الوظيفي وجودة الخدمات.

### 5.3.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3-12) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، والشكل رقم (3-5) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة.

جدول (3-12) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	المستوى الوظيفي
59.8%	67	إداري / فني
28.6%	32	مشرف / رئيس قسم
11.6%	13	مدير إدارة
100%	112	المجموع



شكل (3-5) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

من خلال الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-5) يتبين أن الفئة الأكبر من الموظفين هم من فئة (إداري / فني) بنسبة بلغت (59.8%)، تليها فئة (مشرف / رئيس قسم) بنسبة (28.6%)، ثم فئة (مدير إدارة) بنسبة (11.6%).

تُشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة شملت مختلف المستويات التنظيمية بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، وهذا التدرج الوظيفي يمنح الدراسة شمولية في الرؤية؛ حيث تجمع بين آراء التنفيذيين (إداري/فني) الذين يمارسون الخدمة مباشرة مع الجمهور، وبين آراء المستويات الإشرافية والقيادية (رؤساء أقسام وديرين) المسؤولين عن التخطيط وتقييم الأداء. هذا التنوع يعزز من موضوعية النتائج، حيث تعكس إجابات العينة واقع إدارة الأداء من زوايا ومسؤوليات وظيفية مختلفة.

### 4.3 استجابات أفراد العينة وتحليلها حول محاور الدراسة

عد الانتهاء من وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، سيتم في هذا الجزء عرض النتائج الوصفية والتحليلية لكل محور من محاور الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد واقع ممارسات إدارة الأداء الوظيفي ومستوى جودة الخدمات العامة من وجهة نظر الموظفين بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، وذلك تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة وقياس الأثر.

#### 1.4.3 تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة الأداء الوظيفي)

للإجابة عن التساؤل الأول: ما واقع تطبيق نُظْم إدارة الأداء الوظيفي في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية من وجهة نظر الموظفين؟ قام الباحث بتحليل الأبعاد الثلاثة المكونة لهذا المتغير، وهي (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت).

##### 1.1.4.3 البعد الأول (تخطيط الأداء):

تم قياس هذا البعد من خلال (7) عبارات، يوضح الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية<sup>1</sup> والترتيب لكل منها:

---

<sup>1</sup> الأهمية النسبية: يتم استخراجها من خلال المعادلة التالية  $100 * \left(\frac{\text{المتوسط}}{5}\right) = \text{الأهمية النسبية}$  .: حيث يمثل الرقم (5) الحد الأعلى

لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة.

جدول (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (تخطيط الأداء)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	يتم تحديد أهداف وألويات أدائك الوظيفي بشكل واضح ومكتوب عند بداية كل دورة تقييم.	3.64	0.82	72.8%	2	مرتفع
2	تتم صياغة أهدافك بشكل مشترك بينك وبين رئيسك المباشر.	3.51	0.86	70.2%	4	مرتفع
3	ترتبط بأهداف استراتيجية واضحة ومحددة لقسمك ولمؤسستك كلها.	3.48	0.79	69.6%	5	مرتفع
4	أهدافك قابلة للتحقيق وواقعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	3.55	0.75	71.0%	3	مرتفع
5	أهدافك قابلة للقياس كمياً أو نوعياً لتحديد مدى تحقيقها بدقة.	3.39	0.84	67.8%	6	متوسط
6	تراجع خطط أدائك وأهدافه بشكل دوري وتحدث عند الحاجة.	3.18	0.88	63.6%	7	متوسط
7	تفهم دورك ومسؤولياتك فهماً واضحاً يساعدك على تحقيق الأهداف المطلوبة.	3.72	0.71	74.4%	1	مرتفع
المستوى الكلي للبعد الأول (تخطيط الأداء)		3.49	0.78	69.9%		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد (تخطيط الأداء) قد بلغ (3.49) وبوزن نسبي (69.9%)، مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على واقع تخطيط الأداء بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية جاءت بمستوى مرتفع.

وقد جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على تفهم دورك ومسؤولياتك فهمًا واضحًا يساعدك على تحقيق الأهداف المطلوبة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.72)، مما يعكس وعي الموظفين بالمهام الموكلة إليهم. بينما جاءت العبارة رقم (6) المتعلقة بـ مراجعة وتحديث الأهداف بشكل دوري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.18) ومستوى (متوسط)، مما يشير إلى وجود حاجة لتطوير آليات المتابعة الدورية للأهداف المخططة لضمان مرونتها ومواكبتها للمستجدات.

#### 2.1.4.3 البعد الثاني (تقييم الأداء):

تم قياس هذا البعد من خلال (7) عبارات، يوضح الجدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لكل منها:

جدول (3-14): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (تقييم الأداء)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	تتم عملية تقييم أدائك في مواعيدها المحددة وبانتظام.	3.45	0.89	69.0%	2	مرتفع
2	معايير تقييم الأداء التي يُحكم بها على أدائك معلنة ومفهومة لديك.	3.38	0.85	67.6%	3	متوسط
3	تراجع نتائج التقييم بشكل مفصل مع رئيسك المباشر.	3.29	0.91	65.8%	4	متوسط
4	يركز التقييم على سلوكيات العمل وأدائه وليس على شخصك نفسه.	3.51	0.78	70.2%	1	مرتفع
5	تتلقى ملاحظات بناءة وتصحيحية خلال فترة العمل وليس في نهاية التقييم فقط.	3.15	0.93	63.0%	6	متوسط

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
6	تساعدك جلسات التقييم على تحديد احتياجاتك التدريبية والتطويرية بدقة.	3.22	0.87	64.4%	5	متوسط
7	تشعر بأن عملية التقييم تتم بعدالة وشفافية وموضوعية.	3.08	0.96	61.6%	7	متوسط
	<b>المستوى الكلي للبعد الثاني (تقييم الأداء)</b>	3.28	0.83	65.6%		متوسط

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS) .

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد (تقييم الأداء) قد بلغ (3.28) وبوزن نسبي (65.6%)، مما يشير إلى أن درجة موافقة أفراد العينة على واقع تقييم الأداء بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية جاءت بمستوى متوسط.

وقد تصدرت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط (3.51)، وهي المتعلقة بتركيز التقييم على سلوكيات وأداء العمل بدلاً من الجوانب الشخصية، مما يعطي مؤشراً إيجابياً على مهنية القائمين على التقييم. وفي المقابل، جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.08)، التي تخص الشعور بـ العدالة والشفافية والموضوعية في التقييم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك تحفظاً نسبياً من الموظفين تجاه حيادية التقييم، وهو ما يتطلب من إدارة الوزارة تعزيز نظم التظلمات وتوضيح الأسس التي يُبنى عليها التقييم النهائي لزيادة ثقة الموظف في عدالة النظام الإداري.

#### 3.1.4.3 البعد الثالث (الحوافز والمكافآت):

تم قياس هذا البعد من خلال (7) عبارات، يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والترتيب لكل منها:

جدول رقم (3-15): المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد (الحوافز والمكافآت)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	يتم ربط نتائج تقييم أدائك بشكل مباشر بنظام الحوافز والمكافآت المادية (مثل المكافآت والعلاوات).	2.73	1.02	54.6%	5	متوسط
2	يتم ربط نتائج تقييم أدائك بفرص الترقية داخل المؤسسة.	2.65	1.05	53.0%	7	متوسط
3	تقدّم المؤسسة حوافز غير مادية (مثل شهادات تقدير أو تكريم علني) للمتميزين في أدائهم.	2.98	0.94	59.6%	2	متوسط
4	نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة يحفّزك لبذل المزيد من الجهد والإبداع في عملك.	2.87	0.97	57.4%	3	متوسط
5	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بعدالة بين الموظفين.	2.69	1.01	53.8%	6	متوسط
6	تُقدّر جهودك وتفوقك في العمل ويُثنى عليها من قبل الإدارة.	3.11	0.89	62.2%	1	متوسط
7	تؤدي المكافآت والحوافز إلى زيادة ولائك وانتمائك للمؤسسة.	2.84	0.99	56.8%	4	متوسط
	<b>المستوى الكلي للبعد الثالث (الحوافز والمكافآت)</b>	2.91	0.91	58.2%		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد (الحوافز والمكافآت) قد بلغ (2.91) وبوزن نسبي (58.2%)، مما يشير إلى أن

درجة موافقة أفراد العينة على واقع النظام التحفيزي بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية جاءت بمستوى متوسط، وهي قيمة قريبة من الحد الأدنى للمستوى المتوسط (3). وقد حصلت العبارة رقم (6) المتعلقة بتقدير الجهود والثناء من قبل الإدارة على المرتبة الأولى بمتوسط (3.11)، مما يدل على أن التحفيز المعنوي (الشفهي) هو الأكثر حضوراً، بينما تذيلت العبارة رقم (2) الترتيب بمتوسط (2.65)، وهي المتعلقة بربط التقييم بفرص الترقية.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تعكس وجود قصور في ربط مخرجات نظام إدارة الأداء بالمنافع الملموسة للموظف (مادياً أو وظيفياً)، حيث تظهر الانحرافات المعيارية التي تجاوزت القيمة (1.00) في بعض العبارات وجود تباين واضح في آراء الموظفين، مما يستوجب إعادة النظر في منظومة الحوافز لتكون أكثر فاعلية وعدالة بما يضمن تحسين الأداء العام.

#### 4.1.4.3 خلاصة نتائج المحور الأول (المتغير المستقل: إدارة الأداء الوظيفي):

يوضح الجدول التالي تقيماً عاماً وشاملاً لجميع الأبعاد المكونة للمتغير المستقل في الدراسة، مما يعطي رؤية كلية لواقع إدارة الأداء في المؤسسة محل الدراسة:

جدول (3-16): المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الأداء الوظيفي)

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الرضا	الترتيب
1	بعد تخطيط الأداء	3.49	0.78	69.9%	مرتفع	1
2	بعد تقييم الأداء	3.28	0.83	65.6%	متوسط	2
3	بعد الحوافز والمكافآت	2.91	0.91	58.2%	متوسط	3
	المستوى الكلي للمحور الأول (إدارة الأداء الوظيفي)	3.23	0.84	64.6%	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (3-16) أن المستوى الكلي لواقع إدارة الأداء الوظيفي بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23) بنسبة موافقة بلغت (64.6%).

ويظهر جلياً أن عملية تخطيط الأداء هي الأعلى تطبيقاً بمتوسط (3.49)، بينما يظل بُعد الحوافز والمكافآت هو الأقل بمتوسط (2.91). هذه الفجوة الحسابية تؤكد أن الخلل ليس في فهم الأهداف (التخطيط)، وإنما في العائد من الأداء (الحوافز).

### 2.4.3 تحليل نتائج المحور الثاني (المتغير التابع: تحسين جودة الخدمات):

للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة: ما مستوى جودة الخدمات العامة المقدمة في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية من وجهة نظر الموظفين؟، تم تحليل استجابات أفراد العينة على (15) عبارة، والجدول التالي يوضح النتائج:

#### جدول رقم (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (جودة

##### الخدمات العامة)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	يؤدي تطبيق نظام إدارة الأداء إلى تحسين دقة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها.	3.68	0.76	73.0%	5	مرتفع
2	يسهم النظام في تقليل الأخطاء والإجراءات الروتينية غير الضرورية.	3.55	0.81	71.0%	10	مرتفع
3	يؤدي النظام إلى زيادة سرعة إنجاز المعاملات وتقليل وقت الانتظار للمواطنين.	3.47	0.85	69.4%	12	مرتفع
4	يزيد النظام من شفافية الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات.	3.62	0.79	72.4%	8	مرتفع

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
5	يحسن النظام من قدرتك على التعامل مع استفسارات المراجعين بفعالية.	3.58	0.83	%71.6	9	مرتفع
6	يزيد النظام من درجة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.	3.71	0.74	%74.2	3	مرتفع
7	يشجعك النظام على الابتكار وتحسين طرق تقديم الخدمة وأساليبها.	3.42	0.88	%68.4	14	مرتفع
8	يحسن النظام من التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء لتقديم خدمة أفضل.	3.65	0.77	%73.0	7	مرتفع
9	يؤدي النظام إلى تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للوزارة.	3.73	0.72	%74.6	2	مرتفع
10	وبشكل عام، تعتقد أن ممارسات إدارة الأداء الحالية تسهم بشكل إيجابي في رفع جودة الخدمات.	3.69	0.75	%73.8	4	مرتفع
11	تطوير البنية التقنية والرقمية لتسهيل وتبسيط حصول المواطنين على الخدمة.	3.39	0.91	%67.8	15	متوسط
12	تعزيز الثقة بينك كمقدم للخدمة والمستفيد.	3.67	0.78	%73.4	6	مرتفع
13	زيادة قدرة المؤسسة على حل شكاوى المستفيدين بفعالية.	3.54	0.84	%70.8	11	مرتفع
14	تحسين التكامل والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم خدمة متكاملة وسلسة.	3.45	0.87	%69.0	13	مرتفع
15	الالتزام بمعايير الجودة والأداب المهنية المعتمدة أثناء تقديم الخدمة.	3.76	0.69	%75.2	1	مرتفع
	<b>المستوى الكلي للمحور الثاني (تحسين جودة الخدمات المقدمة)</b>	3.59	0.71	%71.8		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور (جودة الخدمات العامة) قد بلغ (3.59) وبوزن نسبي (71.8%)، مما يشير إلى أن مستوى جودة الخدمات بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية من وجهة نظر الموظفين يقع ضمن المستوى المرتفع.

ويلاحظ من خلال التحليل ما يلي:

تصدرت العبارة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، وهي المتعلقة بـ الالتزام بمعايير الجودة والآداب المهنية، وهذا مؤشر قوي على انضباط الكادر الوظيفي بالقيم الأخلاقية والمهنية أثناء التعامل مع الجمهور.

وجاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.73)، مما يؤكد إدراك الموظفين لأهمية دورهم في تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للوزارة. بينما تذيلت العبارة رقم (11) الترتيب بمتوسط (3.39) وبمستوى (متوسط)، وهي المتعلقة بـ تطوير البنية التقنية والرقمية.

ويرى الباحث أن النتائج تعكس تفوق العنصر البشري والتزامه المهني في تقديم الخدمة، في حين تظل البنية التحتية والتقنية هي العائق الأكبر الذي يحول دون وصول الجودة إلى مستويات أعلى، مما يتطلب من الوزارة تكثيف الجهود نحو التحول الرقمي لتسهيل الإجراءات وتقليل وقت الانتظار.

### 5.3 عرض نتائج التساؤل الثالث (اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)

نص التساؤل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول (إدارة الأداء الوظيفي) و(جودة الخدمات) تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام اختبار (T-test) للمتغيرات الثنائية (النوع)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات المتعددة، وكانت النتائج كما يلي:

### 1.5.3 الفروق تبعاً لمتغير النوع :

يوضح الجدول رقم (3-18) نتائج اختبار (T) للمجموعتين المستقلتين:

جدول (3-18): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات استجابات العينة حسب متغير النوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
تحسين جودة الخدمات	ذكر	78	3.58	0.74	1.243	0.217	غير دال
	انثى	34	3.69	0.79			

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (3-18) أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت (0.217)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين حول جودة الخدمات المقدمة تُعزى لمتغير النوع.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن كلاً من الذكور والإناث في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية يعملون في نفس البيئة التنظيمية ويخضعون لنفس إجراءات إدارة الأداء، مما أدى إلى تشكل رؤية موحدة ومنسجمة لديهم حول مستوى جودة الخدمات العامة، بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

### 2.5.3 الفروق تبعاً لمتغير الفئة العمرية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في إجابات المبحوثين حول جودة الخدمات وفقاً لأعمارهم، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-19):

جدول (3-19): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير الفئة العمرية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة والقرار
تحسين جودة الخدمات	بين المجموعات	1.847	3	0.616	1.065	0.367 غير دال
	داخل المجموعات	62.518	108	0.579		
	المجموع	64.365	111			

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

تشير النتائج في الجدول (3-19) إلى أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.367)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر. وهذا يدل على أن تقييم جودة الخدمات لا يتأثر بالمرحلة العمرية للموظف في الوزارة.

### 3.5.3 الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول

التالي:

جدول رقم (3-20): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة والقرار
تحسين جودة الخدمات	بين المجموعات	3.528	2	0.882	1.553	0.193 غير دال
	داخل المجموعات	60.837	910	850.5		
	المجموع	64.365	111			

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

يظهر الجدول (3-20) أن قيمة مستوى الدلالة (0.193) أكبر من (0.05)، مما يعني أن متغير المؤهل العلمي لا يسهم في إيجاد فروق جوهرية؛ فالموظفون

بمختلف مستوياتهم التعليمية (دبلوم، جامعي، دراسات عليا) متفوقون في تقييمهم لمستوى جودة الخدمة.

### 4.5.3 الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-21): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
تحسين جودة الخدمات	بين المجموعات	0.726	3	0.242	0.581	0.629 غير دال
	داخل المجموعات	39.968	108	0.416		
	المجموع	40.693	111			

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

تبين من الجدول (3-21) أن قيمة الدلالة (0.629) غير دالة إحصائياً. وهذا يشير إلى أن تباين سنوات الخبرة (من الموظفين الجدد إلى ذوي الخبرة الطويلة) لم يؤدِّ إلى اختلاف في إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة بالوزارة.

### 5.5.3 الفروق تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-22): نتائج اختبار (ANOVA) للفروق حسب متغير المستوى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
تحسين جودة الخدمات	بين المجموعات	1.120	2	0.560	0.965	0.384 غير دال
	داخل المجموعات	63.245	109	0.580		
	المجموع	64.365	111			

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (3-22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.384) وهي أكبر من (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الموظفين بمختلف مراتبهم الوظيفية يشتركون في فهم معايير تقديم الخدمة العامة والالتزام بها، مما جعل رؤيتهم للجودة تتسم بالوحدة والانسجام.

**بصورة عامة** يتضح أن استجابات عينة الدراسة اتسمت بالانسجام التام، حيث لم تظهر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي) أي تأثير ذوي دلالة إحصائية على النتائج. وهذا يعزز من مصداقية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، ويؤكد أن إدراك جودة الخدمات نابع من النظام المؤسسي المطبق، وليس من الخصائص الفردية للموظفين.

### 6.3 اختبار فرضيات الدراسة (تحليل أثر إدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات)

للإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) في جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية؟ تم استخدام الإجراءات التالية:

#### 1.6.3 تحليل الانحدار الخطي المتعدد :

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ملخص النموذج واختبار تحليل التباين (ANOVA):

جدول (3-23): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار التباين لأثر إدارة الأداء على جودة الخدمات

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	الدلالة المحسوبة
أبعاد إدارة الأداء كلها	0.812	0.659	13.126	0.001

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

من خلال نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول رقم (3-23) يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.812)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) قوية جداً بين أبعاد إدارة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات العامة.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.659)، وهذا يعني أن أبعاد إدارة الأداء الوظيفي تفسر ما نسبته (65.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الخدمات بوزارة العمل والتأهيل بالزاوية، بينما تعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج النموذج.

- تشير نتائج اختبار التباين إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.126) بدلالة (0.001)، مما يدل على جودة وصلاحيّة النموذج للتنبؤ.

بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

على أنه:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط، تقييم، حوافز) في جودة الخدمات المقدمة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية عند مستوى دلالة 0.05.

### 2.6.3 تقدير معالم نموذج الانحدار (جدول المعاملات):

يوضح الجدول رقم (3-24) قيم المعاملات ودرجة تأثير كل بُعد من أبعاد

إدارة الأداء على جودة الخدمات:

جدول رقم (3-24): نتائج اختبار (t) لمعنوية معاملات الانحدار (أثر الأبعاد)

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية $\beta$	المعاملات المعيارية $\beta$	قيمة t المحسوبة	الدلالة المحسوبة
الثابت - Constant	1.892	--	10.423	0.001
تخطيط الأداء	0.685	0.742	11.609	0.034
تقييم الأداء	0.658	0.768	12.581	0.003
الحوافز والمكافآت	0.532	0.681	9.751	0.017

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، تبرز مجموعة من الحقائق التي تفسر طبيعة الأثر بين أبعاد إدارة الأداء، وجودة الخدمات، وهي كالتالي:

1. **المعنوية الإحصائية للأثر:** أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تمتلك أثراً حقيقياً ودالاً إحصائياً في جودة الخدمات؛ حيث إن قيم الدلالة (Sig) لجميع الأبعاد أقل من (0.05).

2. **قوة التأثير (المعاملات المعيارية: Beta)** عند المقارنة بين الأبعاد الثلاثة لتحديد الأهمية النسبية لكل منها يتضح أن بُعد (تقييم الأداء) هو الأكثر تأثيراً في رفع جودة الخدمات بقيمة (Beta = 0.768)، يليه بُعد (تخطيط الأداء) بقيمة (0.742)، ثم بُعد (الحوافز والمكافآت) بقيمة (0.681).

3. **تفسير ميل الانحدار (B):** تشير قيم المعاملات غير المعيارية إلى مقدار التغير المتوقع في المتغير التابع (جودة الخدمات) عند تغير أحد المتغيرات المستقلة بمقدار درجة واحدة، وذلك على النحو التالي:

• إن تحسن بُعد (تخطيط الأداء) بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى ارتفاع تلقائي في جودة الخدمات بمقدار (0.685) درجة.

• إن تحسن بُعد (تقييم الأداء) بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمات بمقدار (0.658) درجة.

• إن تحسن بُعد (الحوافز والمكافآت) بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات بمقدار (0.532) درجة.

وهذه النتائج تفترض ثبات العوامل الأخرى، مما يؤكد التأثير المباشر والقوي لعمليات إدارة الأداء في تجويد الخدمة العامة.

4. نموذج التنبؤ الرياضي: بناءً على هذه المعطيات، يمكن صياغة النموذج الرياضي الذي يربط أبعاد إدارة الأداء بجودة الخدمات كما يلي:  
نموذج الدراسة:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

وبالتعويض بالقيم المحسوبة، تصبح المعادلة:

$$Y = 1.892 + 0.685 X_1 + 0.658 X_2 + 0.532 X_3 + \varepsilon$$

5. تفسير مكونات نموذج الانحدار:

أولاً: المتغير التابع (Y) يمثل مستوى جودة الخدمات المقدمة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية المستهدفة بالتحسين.

ثانياً: القيمة الثابتة ( $\beta_0 = 1.892$ ): تعني أنه حتى لو كانت مستويات إدارة الأداء في أدنى مستوياتها، فإن هناك حداً أدنى من الجودة بفضل استمرارية العمل الإداري.  
ثالثاً: ميل معامل تقييم الأداء ( $X_2$ ): بناءً على النتائج، يُعدُّ بعد "تقييم الأداء" هو المحرك الأكثر جوهرية في النموذج من حيث القوة الإحصائية (بناءً على قيمة t والدلالة)؛ حيث إن أي تطوير في عدالة وشفافية التقييم سينعكس مباشرة وبشكل ملموس على جودة المخرجات النهائية للوزارة.

رابعاً: بقية المعاملات: تعكس جميع المعاملات في النموذج علاقات طردية معنوية؛ مما يؤكد أن التكامل بين التخطيط السليم، والتقييم العادل، والتحفيز الفعال، يعزز من قوة النموذج التنبؤي يسهم بشكل تراكمي في رفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

خامساً: الخطأ العشوائي ( $\varepsilon$ ): يمثل هذا الرمز مجموعة العوامل والمتغيرات الأخرى التي تؤثر في جودة الخدمات، ولم يتدخل النموذج الحالي في قياسها (مثل البنية التحتية التقنية أو الظروف الخارجية)، التي تفسر النسبة المتبقية من التباين غير

المفسر والبالغة (34.1%)، حيث إن النموذج الحالي نجح في تفسير (65.9%) من الظاهرة، وهي نسبة تعد قوية جداً في العلوم الإدارية.

### 3.6.3 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

بناءً على نتائج تحليل الانحدار وتدقيق معاملات التأثير الواردة في الجدول

رقم (3-24)، تم التوصل إلى القرارات التالية بشأن الفرضيات الفرعية للدراسة:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعء (تخطيط الأداء) في جودة الخدمات العامة.

أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة للبعء بلغت (11.609) بمستوى دلالة (0.034)، وهي أقل من (0.05)؛ وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعء (تقييم الأداء) في جودة الخدمات العامة.

أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة للبعء بلغت (12.581) بمستوى دلالة (0.003)، وهي أقل من (0.05)؛ وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعء (الحوافز والمكافآت) في جودة الخدمات العامة.

أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة للبعء بلغت (9.751) بمستوى دلالة (0.017)، وهي أقل من (0.05)؛ وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة اختبار الفرضيات: أثبت التحليل الإحصائي أن كافة أبعاد إدارة

الأداء (تخطيط، تقييم، حوافز) هي متغيرات منبئة وذات تأثير معنوي مباشر في

جودة الخدمات العامة المقدمة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية. وتشير هذه النتائج

مجتمعة إلى أن تحسين جودة الخدمة ليس رهناً ببعء واحد، بل هو نتاج تكامل الدورة

الإدارية للأداء، مع ضرورة إعطاء أولوية لعمليات التقييم العادلة لكونها المحرك

الأقوى للتأثير في النموذج المطبق.

## خاتمة الفصل الثالث

بناءً على ما تقدم من عرض وتحليل إحصائي، يمكن القول إن تحقيق جودة الخدمات العامة في وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية ليس مجرد هدف تنظيمي معزول، بل هو محصلة مباشرة ونتيجة حتمية لفاعلية نظام إدارة الأداء الوظيفي. وقد أثبتت النتائج الإحصائية أن أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) تشكل مجتمعةً نظاماً متكاملًا يؤثر بشكل جوهري ومباشر في كفاءة وجودة المخرجات الخدمية المقدمة للمواطنين.

وعلى الرغم من وجود تأثير معنوي دال لكافة الأبعاد، إلا فإن الدراسة كشفت من خلال التحليل الميداني عن الأهمية النسبية الكبرى لبعدها تقييم الأداء دافعاً رئيسياً ومحركاً أساسياً للجودة، وهو ما يعكس وعي الموظفين بأن العدالة والشفافية في قياس الأداء هي الضمانة الحقيقية للتميز. وفي المقابل، أظهرت النتائج حاجة نظام الحوافز والمكافآت إلى مراجعة وتطوير لرفع قدرته التأثيرية، حيث سجل أدنى المتوسطات رغم ثبوت أثره الإحصائي.

إن هذه المؤشرات الميدانية توفر أرضية صلبة لمتخذي القرار بوزارة العمل بالزاوية لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية، وتفتح الآفاق نحو صياغة إستراتيجية شاملة تضمن استدامة الجودة من خلال الاستثمار في آليات إدارة الأداء وتطويرها. وبناءً على هذه الحقائق، سيتم في الفصل القادم والأخير عرض الخلاصة النهائية للنتائج، وتقديم جملة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي تهدف إلى ترجمة هذه الأرقام إلى واقع ملموس يسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات العامة بالوزارة.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد.

النتائج.

التوصيات.

المقترحات المستقبلية.

خاتمة.

## تمهيد:

بعد استعراض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليمثل الخلاصة التنفيذية والثمرة النهائية لهذه الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى تشكل أهم النتائج التي تم التوصل إليها حول أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها المختلفة في جودة الخدمات العامة بوزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية، وذلك بشكل موجزاً مباشراً يربط بين الجانب النظري والمعطيات الميدانية.

وبناءً على هذه النتائج، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الإجرائية التي يسعى الباحث من خلالها إلى تقديم حلول واقعية تسهم في تطوير آليات إدارة الأداء، ومعالجة فجوات الجودة في الوزارة. وفي الختام، يقترح الباحث جملة من العناوين والموضوعات البحثية، التي تفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية في هذا المجال، بما يسهم في تعزيز التراكم المعرفي وتطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام.

## 1.4 النتائج

بناءً على التحليل الإحصائي الميداني، واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

1- تم قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الأداء (مجتمعة) في جودة الخدمات، حيث فسر النموذج ما نسبته (65.9%) من التباين في الجودة.

2- قبول الفرضيات الفرعية تم قبول الفرضيات الفرعية الثلاث، حيث تبين وجود أثر معنوي لكل من (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، والحوافز والمكافآت) على جودة الخدمات عند مستوى دلالة (0.05).

3- كشفت النتائج أن تقييم الأداء هو البعد الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات، يليه تخطيط الأداء، ثم الحوافز والمكافآت.

4- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الأداء الوظيفي بوزارة العمل بالزاوية جاء بمستوى (متوسط) بمتوسط حسابي (3.24)، حيث تصدر تخطيط الأداء المرتبة الأولى، بينما جاءت الحوافز والمكافآت في المرتبة الأخيرة.

5- أظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات العامة جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.59)، مما يشير إلى التزام الموظفين بتقديم خدمات جيدة رغم التحديات الإدارية.

6- أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول جودة الخدمات تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، مما يدل على انسجام الرؤية حول معايير الجودة لدى كافة فئات الموظفين.

## 2.4 التوصيات

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة إعادة النظر في منظومة الحوافز والمكافآت الحالية، وربطها بشكل مباشر وشفاف بنتائج تقييم الأداء الفعلي، وليس بالأقدمية فقط.
- 2- تفعيل الحوافز المعنوية (شهادات شكر، موظف الشهر) لتعويض نقص الميزانيات المالية في بعض الأحيان.
- 3- بما أن تقييم الأداء هو المحرك الأقوى للجودة، يوصي الباحث بضرورة إشراك الموظفين في بناء معايير التقييم لضمان عدالتها وقبولها، والابتعاد عن التقييمات الشخصية (المحسوبية).
- 4- الاعتماد على التغذية الراجعة الفورية؛ أي إبلاغ الموظف بنقاط قوته وضعفه فور انتهاء التقييم، وليس في نهاية العام فقط.

5- أظهرت النتائج ضعفاً في بند البنية التقنية والرقمية، لذا يوصى بضرورة تسريع التحول الرقمي في تقديم الخدمات لتقليل الازدحام وزيادة سرعة إنجاز معاملات المواطنين.

6- عقد ورش عمل دورية في بداية كل عام لتوضيح خطط الأداء للموظفين، لضمان أن كل موظف يعرف تماماً ما هو المطلوب منه وكيف سيتم قياس جودة عمله.

#### 3.4 المقترحات البحثية (للباحثين المستقبليين) :

استكمالاً لما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وضماناً لاستمرارية البحث العلمي في تطوير أداء المؤسسات الخدمية بليبيا، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1- إجراء دراسة مماثلة تتناول أثر الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى جودة الخدمات العامة، ومدى تقبل الموظفين للتغيير الإداري.

2- دراسة أثر القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) في تفعيل نظم إدارة الأداء بوزارات ومؤسسات سيادية أخرى في الدولة الليبية.

3- دراسة الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة) في ضمان نزاهة تقييم أداء الموظفين في القطاع العام الليبي.

4- دراسة تحليلية للصعوبات التي تواجه الإدارة العليا عند وضع أهداف ذكية وقابلة للقياس للموظفين في الوزارات الخدمية.

5- دراسة استشرافية حول كيفية استخدام البيانات الضخمة لتطوير تقارير الأداء الفورية.

6- دراسة أثر منح الصلاحيات للموظفين (التمكين) في سرعة تقديم الخدمة وجودتها.

## الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، التي سعيْتُ من خلالها إلى توضيح العلاقة الحيوية بين نظم إدارة الأداء الوظيفي وبين جودة الخدمات العامة في واحدة من أهم المؤسسات الخدمية بمدينة الزاوية، نصل إلى قناعة علمية راسخة مفادها أن الاستثمار في كفاءة المورد البشري هو حجر الأساس لأي تميز مؤسسي منشود. لقد أثبتت هذه الرحلة البحثية أن جودة الخدمات التي يتلقاها المواطن ليست مجرد نتاج للإمكانيات المادية أو التقنية فحسب، بل هي انعكاس مباشر لمدى فاعلية الدورة الإدارية للأداء؛ بدءاً من التخطيط السليم، ومروراً بالتقييم العادل، وصولاً إلى التحفيز المستحق. فمن خلال البيانات الميدانية التي جُمعت وحُللت، تبين أن وجود نظام متكامل لإدارة الأداء كفيلٌ بنقل مستوى الأداء الخدمي في وزارة العمل والتأهيل إلى آفاق أكثر تميزاً واستدامة، بما يلبي تطلعات المواطن ويعزز الثقة في المؤسسات الوطنية.

إن هذه الدراسة، بما قدمته من نتائج وتوصيات، لا تهدف فقط إلى رصد واقع فرع وزارة العمل بالزاوية، بل تأمل أن تكون منطلقاً لصناع القرار لإعادة صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية، وتفعيل الرقابة والشفافية في تقييم الأداء، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحقوق العاملين وجودة المخرجات. وأخيراً، أمل أن أكون قد وفقت في تقديم إضافة علمية، ولو متواضعة، للمكتبة الأكاديمية الليبية في مجال الإدارة العامة، وأن تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية تسهم في رقي مؤسساتنا وتطوير خدماتنا العامة.

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ، عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع العربية :

- 1- أبو زيد، محمد. إدارة الأداء في المؤسسات العامة: المفهوم والممارسات. القاهرة: دار الفكر العربي، 2020م.
- 2- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (1997). الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية (ط. 1). عمان، الأردن: دار الشروق.
- 3- البلوي، خالد يوسف (2018). إدارة الأداء ودورها في تعزيز الكفاءة المؤسسية في الوزارات الحكومية: منظور تحليلي. الجامعة الأردنية، الأردن.
- 4- بوشناق، علي. إدارة الأداء ودورها في تطوير الخدمات العامة. بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2019م.
- 5- البياتي، محمود مهدي. (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (ط. 1). عمان، الأردن: دار الحامد.
- 6- بيترسون، آنا آر. (2020). تعزيز الخدمات العامة من خلال إدارة الأداء الفعّالة: دراسة حالة للوكالات الحكومية المعنية بالعمل. جامعة كاليفورنيا - بركلي، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 7- بينيت، لورا ك. (2019). دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات في القطاع العام: دراسة ميدانية على إدارات العمل. جامعة تورونتو، كندا.
- 8- الدليمي، حسين. (2011). تحسين الأداء الوظيفي كمدخل لتطوير الخدمات العامة. بغداد: دار الثقافة.
- 9- رزق الله، عايدة نخلة. (2002). دليل الباحثين في التحليل الإحصائي (ط. 1). القاهرة، مصر: دار الكتب.
- 10- الزهراني، فهد. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وجودة الخدمات في القطاع الحكومي. الرياض: مركز البحوث الإدارية، 2019م.

- 11- سالم، حسن. نظرية العلاقة بين الرضا والتحفيز الداخلي. القاهرة: دار النهضة العربية، 2021م.
- 12- سميث، جون إم. (2021). نُظْمُ إدارة الأداء وتأثيرها على تقديم الخدمات العامة: تحليل مقارنة لوزارات العمل. جامعة برمنغهام، المملكة المتحدة.
- 13- الشمري، سارة. التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. الكويت: دار السالم للنشر، 2020م.
- 14- الشناوي، أحمد. (2015). إدارة الأداء الحكومي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 15- عاشور، سمير كامل، وأبو الفتوح، سامية. (1995). الاختبارات اللامعلمية (ط. 1). القاهرة، مصر: معهد الإحصاء.
- 16- عبد القادر، منى إبراهيم (2019). أثر تطبيق إدارة الأداء على رضا المستفيدين بالخدمات العامة: دراسة حالة وزارة التعليم العالي. جامعة الإسكندرية، مصر.
- 17- عبد الله، رائد. إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام. عمان: دار وائل للنشر، 2021م.
- 18- العتيبي، ناصر. العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمات العامة. جدة: دار النفائس، 2018م.
- 19- عقيلي، محمد. (2010). إدارة الأداء: المفاهيم، الاستراتيجيات، والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
- 20- العنزي، خالد. (2013). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
- 21- الغامدي، أحمد. نظرية العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2022م.

- 22- قانون علاقات العمل الليبي. (2010). قانون رقم (12) لسنة 2010 بشأن إصدار قانون علاقات العمل ولأحته التنفيذية. طرابلس، ليبيا.
- 23- القحطاني، خالد. التحفيز والرضا الوظيفي في بيئة العمل الحكومية. الرياض: دار المعرفة للنشر، 2021م.
- 24- القرش، سعاد سالم (2020). دور تقييم الأداء في الارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على وزارة الخدمة المدنية. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 25- الكندي، محمد. النماذج التطبيقية في تحسين جودة الخدمات العامة. مسقط: جامعة السلطان قابوس، 2020م.
- 26- مجلس الوزراء الليبي. (2012). قرار رقم (46) لسنة 2012 بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة العمل والتأهيل. طرابلس، ليبيا.
- 27- محمود، يوسف. الجودة الداخلية والخارجية في المؤسسات العامة. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2022م.
- 28- المدهون، نورة محمد (2017). تقييم فعالية إدارة الأداء وأثرها على مستوى جودة الخدمة العامة في الوزارات الخدمية: دراسة تحليلية. جامعة الكويت، الكويت.
- 29- المدهون، نورة محمد (2017). تقييم فعالية إدارة الأداء وأثرها على مستوى جودة الخدمة العامة في الوزارات الخدمية: دراسة تحليلية. جامعة الكويت، الكويت.
- 30- المري، فواز. سلسلة الرضا والأداء في المؤسسات الخدمية: دراسة تطبيقية. الدوحة: جامعة قطر، 2020م.
- 31- المري، أحمد علي (2021). أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة العمل والتأهيل في طرابلس. جامعة طرابلس، ليبيا.

- 32- هاميلتون، سارة ج. (2017). تقييم أثر مبادرات إدارة الأداء على تقديم الخدمات: منظور دولي. جامعة مانشستر، المملكة المتحدة.
- 33- وزارة العمل والتأهيل - فرع الزاوية. (2024). الدليل التعريفي والتقارير الإحصائي السنوي للقوى العاملة (وثيقة داخلية غير منشورة). مكتب العلاقات العامة والإعلام، الزاوية، ليبيا.

### ثانياً- المراجع الأجنبية

1. Bennett, Laura K. (2019). The Role of Performance Appraisal in Improving Public Sector Services: A Field Study of Labor Departments. University of Toronto, Canada.
2. Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. W. (2012) *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th ed.). Pearson Education. p. 139.
3. Hamilton, Sarah J. (2017). Evaluating the Impact of Performance Management Initiatives on Service Delivery: An International Perspective. University of Manchester, UK.
4. Peterson, Anna R. (2020). Enhancing Public Services Through Effective Performance Management: A Case Study of Government Labor Agencies. University of California – Berkeley, USA.
5. Smith, John M. (2021). Performance Management Systems and Their Impact on Public Service Delivery: A Comparative Analysis of Labor Departments. University of Birmingham, UK.

## الملاحق

1- قائمة المحكمين .

2- الاستبانة .

## ملحق (1)

### قائمة محكمين الاستبانة

#### جدول المحكمين

الجهة التابع له	التخصص	الاسم	م
جامعة الزاوية	إدارة	د. عبدالخالق محمد المقطوف	1
جامعة الزاوية	إدارة	د. عثمان أبوخضير	2
جامعة الزاوية	إدارة	د. أسامة دية	3

**ملحق (2)**

**استمارة الاستبانة**

# جامعة الزاوية

## كلية الاقتصاد

### قسم الإدارة

#### استمارة الاستبانة

السادة/ موظفي وزارة العمل والتأهيل فرع الزاوية المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحث أكاديمي حول موضوع "إدارة الأداء الوظيفي وأثرها في تحسين جودة الخدمات العامة". سيسهم ردكم الكريم في فهم واقع ممارسات إدارة الأداء بالوزارة ومعرفة أثرها على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

نؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن المشاركة في هذه الاستبانة طوعية تمامًا.

شاكرين لكم تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

الباحث

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب أو كتابة الإجابة في المكان المخصص

### 1. النوع:

- ذكر
- أنثى

### 2. الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- 31 - أقل من 40 سنة
- 40 - أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

### 3. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة أو دبلوم
- بكالوريوس / ليسانس
- دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

### 4. عدد سنوات الخبرة في الوزارة:

- أقل من 5 سنوات
- 5 - أقل من 10 سنوات
- 10 - أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

### 5. المستوى الوظيفي (تقريبى):

- إداري / فني
- مشرف / رئيس قسم
- مدير إدارة / مستوى إشرافي أعلى

## القسم الثاني : إدارة الأداء الوظيفي

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بممارسات إدارة الأداء في مؤسستك، على وفق المقياس التالي:

### البعد الأول : تخطيط الأداء :

ر.م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
1	يتم تحديد أهداف وأولويات أدائك الوظيفي بشكل واضح ومكتوب عند بداية كل دورة تقييم.					
2	تتم صياغة أهدافك بشكل مشترك بينك وبين رئيسك المباشر.					
3	ترتبط بأهداف استراتيجية واضحة ومحددة لقسمك ولؤمؤسستك كلها.					
4	أهدافك قابلة للتحقيق وواقعية في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
5	أهدافك قابلة للقياس كمياً أو نوعياً لتحديد مدى تحقيقها بدقة.					
6	تُراجَع خطط أدائك وأهدافه بشكل دوري وتُحدَّث عند الحاجة.					
7	تفهم دورك ومسؤولياتك فهماً واضحاً يساعدك على تحقيق الأهداف المطلوبة.					

### البعد الثاني : تقييم الأداء :

ر.م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
1	تتم عملية تقييم أدائك في مواعيدها المحددة و بانتظام.					
2	معايير تقييم الأداء التي يُحكَم بها على أدائك معلنة ومفهومة لديك.					
3	تراجع نتائج التقييم بشكل مفصل مع رئيسك المباشر.					
4	يركز التقييم على سلوكيات وأداء العمل وليس على شخصك نفسه.					
5	تتلقى ملاحظات بناءة وتصحيحية خلال فترة العمل وليس فقط في نهاية التقييم.					
6	تساعدك جلسات التقييم على تحديد احتياجاتك التدريبية والتطويرية بدقة.					
7	تشعر بأن عملية التقييم تتم بعدالة وشفافية وموضوعية.					

### البعد الثالث : الحوافز والمكافآت :

ر.م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
1	يتم ربط نتائج تقييم أدائك بشكل مباشر بنظام الحوافز والمكافآت المادية (مثل المكافآت والعلاوات).					
2	يتم ربط نتائج تقييم أدائك بفرص الترقية داخل المؤسسة.					
3	تقدّم المؤسسة حوافز غير مادية (مثل شهادات تقدير أو تكريم علني) للمتميزين في أدائهم.					
4	نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة يحفّزك لبذل المزيد من الجهد والإبداع في عملك.					

ر.م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
5	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بعدالة بين الموظفين.					
6	تُقدّر جهودك وتفوقك في العمل ويُنْتَى عليها من قبل الإدارة.					
7	تؤدي المكافآت والحوافز إلى زيادة ولائك وانتمائك للمؤسسة.					

### القسم الثالث: تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة

ر.م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
1	يؤدي تطبيق نظام إدارة الأداء إلى تحسين دقة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها.					
2	يسهم النظام في تقليل الأخطاء والإجراءات الروتينية غير الضرورية.					
3	يؤدي النظام إلى زيادة سرعة إنجاز المعاملات وتقليل وقت الانتظار للمواطنين.					
4	يزيد النظام من شفافية الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات.					
5	يحسن النظام من قدرتك على التعامل مع شكاوى واستفسارات المراجعين بفعالية.					
6	يزيد النظام من درجة رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.					
7	يشجعك النظام على الابتكار وتحسين طرق تقديم الخدمة وأساليبها.					
8	يحسن النظام من التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء لتقديم خدمة أفضل.					
9	يؤدي النظام إلى تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للوزارة.					
10	وبشكل عام، تعتقد أن ممارسات إدارة الأداء الحالية تسهم بشكل إيجابي في رفع جودة الخدمات.					
11	تطوير البنية التقنية والرقمية لتسهيل وتبسيط حصول المواطنين على الخدمة.					
12	تعزيز الثقة بينك بوصفك مقدم للخدمة والمستفيد.					

ر.م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
13	زيادة قدرة المؤسسة على حل مشكلات المستفيدين بفعالية.					
14	تحسين التكامل والتنسيق بين الأقسام المختلفة لتقديم خدمة متكاملة وسلسة.					
15	الالتزام بمعايير الجودة والآداب المهنية المعتمدة أثناء تقديم الخدمة.					

### القسم الرابع: المقترحات والتوصيات

1. ما أهم التحديات أو المعوقات التي تواجهها في تطبيق نظام إدارة الأداء الحالي؟

---



---

2. ما مقترحاتكم لتطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي في الوزارة لتحسين جودة الخدمات؟

---



---

3. هل لديك أية ملاحظات أو تعليقات أخرى؟

---



---