

أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوي الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية

أحمد رشود علي العنزي<sup>١</sup>، عمر احمد سعد تمام<sup>٢</sup>، صبري شحاته السيد<sup>٢</sup>

(١) باحث دراسات عليا بمعهد الدراسات العليا - جامعة مدينة السادات.

(٢) معهد الدراسات و البحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

ملخص:

يهدف هذا البحث الى وضع نموذج يستطيع قياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام سجل الأداء المتوازن لشركات القطاع محل الدراسة. عرض وتحليل لسجل الأداء المتوازن (BSC) وأبعاده المختلفة لتقييم مدى فاعليته في قياس الأداء الاستراتيجي لنظام الموارد البشرية. التعرف على مدى إدراك المسؤولين والعاملين لأبعاد سجل الأداء المتوازن وأهميته في تحسين الأداء. تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل دور نظام الموارد البشرية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة وزيادة فاعلية نظام الموارد البشرية. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير تقييم أداء واضحة وبين مستوى الأداء التنظيمي (الخاضعة للدراسة) وان هذه العلاقة (اشارة قيمة معامل الارتباط موجبة)، (تمثل حوالي ٦٠% وفقاً للمعامل الارتباط R في النموذج). تساهم معايير تقييم أداء واضحة (الخاضعة للدراسة) في تفسير حوالي ٤٠% (وفقاً لمعامل التحديد R2 في النموذج من التباين الكلي) من التغير الحاصل في مستوى الأداء التنظيمي، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل. ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة " ، و قبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة " ، وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (١,٧٨١) وفقاً لاختبار F المحسوبة. كما جاءت نتيجة هذا الفرض متفقة مع العديد من الدراسات السابقة - وان كان بينهم بعض الاختلاف من حيث مجال التطبيق الذي يؤثر على جوهر العلاقة الموجبة والطرديّة بصفة عامة.

كلمات مفتاحية: تقييم أداء العاملين، تحسين مستوي الأداء الوظيفي، الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية.

ABSTRACT

This research aims to develop a model that can measure the impact of HR system on the strategic performance of the organization using the balanced performance record of the sector companies under study.

Presentation and analysis are the Balanced Scorecard (BSC) and its various dimensions to assess its effectiveness in measuring the strategic performance of the HR system. Identify the extent to which officials and employees recognize the dimensions of the Balanced Scorecard and its importance in improving performance. Provide some suggestions that can contribute to the role of the human resources system in improving the strategic performance of the organization and increasing the efficiency of the human resources system. There is a statistically significant relationship between the criteria for a clear performance evaluation and the level of organizational performance (subject to study) and this relationship (indicating the value of the correlation coefficient is positive), (about 60% according to the correlation coefficient R in the model). Clear performance criteria (under study)

contribute to the interpretation of about 40% (according to the R2 parameter in the model of the total variance) of the change in the level of organizational performance. The rest of the ratio is explained by other variables not included in the analysis model. It was decided to reject the null hypothesis that "there is no significant relationship between the criteria for a clear performance evaluation and the level of organizational performance in the General Directorate of Nationality and Travel Documents under study" and the acceptance of the alternative assumption that "there is a significant relationship between clear performance criteria and performance In the General Directorate of Nationality and Travel Documents under study ", after the regression analysis model showed a significant relationship at the level of (1.781) according to the calculated F test. The result of this hypothesis is consistent with many previous studies - and if there is some difference between them in terms of field of application that affects the essence of positive and positive relationship in general.

Keywords: Evaluation of the performance of employees, improvement of the level of performance, the General Directorate of Nationality and Travel Documents at the Ministry of Interior

## المقدمة

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة ، من منطلق أنها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة (السعيد، راشد فاروق محمد ، ٢٠٠٧، ٢٥ ) ، وهذا بلا شك بافتراض أن الإدارة في تلك المنظمات تعتمد إلى الاستفادة المثلى من مواردها البشرية ، فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه . ومن هنا جاء اختيار الباحث لموضوع هذه الدراسة والذي يركز على إحدى سياسات الموارد البشرية وهي سياسة تقييم أداء العاملين وأثرها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة . حيث ستتناول الدراسة بعد عرض لمقدمة البحث فصل كامل عن سياسة تقييم أداء العاملين وانعكاسات نتائج عملية التقييم علي باقي سياسات الموارد البشرية الأخرى ، ثم عرض لفصل كامل عن الأداء الوظيفي يوضح مفهومه وعناصره وأهم النتائج التي تعود على المنظمة من تحسينه ، بالإضافة إلي فصل يربط بين تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية لسياسة تقييم الأداء وتحقيق المنظمة لزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.

## الدراسات السابقة

دراسة (Bird & Beechler, 1995) التي تم إجراء هذه الدراسة على ٦٤ فرعاً من فروع الشركات اليابانية (٣٣ شركة صناعية، ٣١ شركة خدمية) في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين إستراتيجية الأعمال Business Strategy (المدافعون defenders، الرواد Prospectors، المحللون Analyzers) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM Strategies ومدى تأثير التوافق بينهما على الأداء التنظيمي للشركات موضوع الدراسة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الفروع التي تعمل على تحقيق التوافق بين إستراتيجيتها التنافسية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تطبقها فإنها تحقق نتائج أفضل من الفروع الأخرى التي لا تهتم بعمل هذا التوافق، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الفروع التي تحقق هذا التوافق تحقق معدلات دوران أقل، ومعدلات ترقية أسرع للعاملين بها، بالإضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وطول مدة بقائهم في هذه الفروع، وبالمثل، فإن الفروع التي تعمل على إحداث هذا التوافق تستطيع تحقيق نتائج مالية (معدلات الربحية، ومعدلات نمو المبيعات) أفضل من الفروع الأخرى التي لا تقوم بذلك.

أما دراسة ( إبراهيم محمد علي أبو سعده ، ١٩٩٦م ) بعنوان " تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد " أجريت هذه الدراسة على عينة من الأجهزة الحكومية والمنظمات التابعة لها وذلك لدراسة النظام المتبع لقياس كفاءة أداء العاملين وكذلك النماذج المطبقة والتي تستخدم في التقييم . وتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد مدى كفاءة النظام الحالي المتبع لقياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الأفراد في الديوان العام وأحياء محافظة القاهرة، وذلك من خلال ما يلي:

١- تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم، أو بالقائمين بعملية التقييم، أو بالنماذج المستخدمة في عملية التقييم، أو تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المنظمة لعملية التقييم من أثرها على كفاءة نظام التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمنظمة موضوع الدراسة.

٢- اقتراح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام قياس كفاءة أداء العاملين بالمنظمة موضع الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه.

٣- تقييم مدى الاستفادة من نتائج قياس الكفاءة في مراجعة أو تقييم سياسات الأفراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن العاملين واستنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.

### مشكلة الدراسة

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل . كما ينظر إلي نظام تقييم الأداء علي أنه نظاماً يستخدم لجمع معلومات عن أداء الموظفين، ليس فقط من قبل المديرين والمشرفين، ولكن من قبل زملائهم في العمل، ومن رؤسائهم المباشرين . أيضاً تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة تقييم دوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يسهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي .

وتتمثل المشكلة محل الدراسة في محاولة الإجابة علي مجموعة من التساؤلات أهمها :

هل يوجد نظام تقييم أداء للعاملين بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر يعكس مستوى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف تلك الإدارة ؟

هل يتسم نظام تقييم أداء العاملين بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بعناصره المختلفة بالكفاءة والفعالية . هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم أداء العاملين وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة .

### فرضيات الدراسة

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة وكفاءة عملية التقييم بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة .

### حدود الدراسة

الحدود المكانية: بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية

الحدود الزمنية: سنة ٢٠١٧م

### منهج الدراسة

## المنهج الوصفي التحليلي

### أهمية البحث:

ترجع أهمية هذه الدراسة للعديد من الأسباب أهمها :  
أن هذا البحث يعالج مشكلة هامة وحساسة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها والخاص بتقييم أداء العاملين وتحقيق أداء وظيفي متميز لهم ، وذلك من خلال تقديم البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء الموظف وتقديم التغذية العكسية له في الوقت المناسب ، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تعظيم الأداء التنظيمي .

يعتبر هذا البحث من الناحية العلمية إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية من حيث توضيح انعكاس سياسة تقييم أداء العاملين على باقي سياسات الموارد البشرية الأخرى وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي .  
يعتبر هذا البحث من الناحية العملية دراسة تطبيقية على إحدى القطاعات الرئيسية بوزارة الداخلية بدولة الكويت اية المساهمة في تحقيق تنمية شاملة وسريعة على المستوى القومي .

### تحديد مصطلحات الدراسة

#### تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء للعاملين عن عملية قياس وتحليل أداء العمل خلال الوظائف التي يشغلونها وتحديد مدى الإيجابية في مستوى أدائهم العمل الموكلين به ، ويشكل هذا التقييم عاملاً مهماً جداً في مسيرة تقدم المنظمة لأنه يعمل على ضبط وتوجيه العمل لكل مستويات العاملين فيها ، كما إن نتائج هذا التقييم ستقدم فائدة كبيرة لكل الأطراف في المنظمة عندما يستحصل عليها بطريقة علمية منظمة ودقيقة وغير متحيزة أو متسرعة ( Alan V .

(Deardorff2005:1004-1016)

مستوي الأداء الوظيفي: بأنه هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد( نبيل، مرسى خليل ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠٩).

#### أدوات البحث:

تتمثل أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية في قائمة استقصاء موجهة لمفردات عينة الدراسة للعاملين بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية محل الدراسة من خلال المقابلة الشخصية للمستقضي منهم

#### عينة الدراسة:

إعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث سيتم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي ثم توزيع تلك العينة وفقاً لنسبة توزيعهم بالمجتمع

#### إجراءات البحث

إعتمد الباحث على أسلوبي الدراسة المكتتبية والدراسة الميدانية وذلك علي النحو التالي :

##### الدراسة المكتتبية :

تستهدف الدراسة المكتتبية الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بالإطار الفكري والفلسفي لموضوع البحث ، وتم الحصول على تلك البيانات من خلال المراجع والرسائل العلمية والدوريات والدراسات العربية والأجنبية المتخصصة . وكذلك الأبحاث المقدمة في المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع تقييم أداء العاملين ، والأداء الوظيفي هذا إلي جانب البيانات الموجودة في التقارير المنشورة وغير المنشورة وكذلك التقارير التي تصدرها الجهات المتخصصة ذات الصلة بموضوع البحث .

##### الدراسة الميدانية :

تتطلب الدراسة الميدانية مجموعة من البيانات الأولية للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه المتعلقة بتحليل العلاقة بين تقييم أداء العاملين وتحسين الأداء الوظيفي

وتم تجميع هذه البيانات من عينة

### التحليل الاحصائي

#### الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم استخدام أسلوب الوصف الإحصائي لكل من المتوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية)، والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، وذلك بهدف الكشف عن مستويات تقييم أداء العاملين وأثرها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

#### بناء ادوات البحث

### جدول (١)

عدد العاملين بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية

عدد العاملين	الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر
١	عدد المدراء العامون
١	عدد مساعدي المدراء العامون
٥	عدد مدراء الإدارات
٥	عدد مساعدي مدراء الإدارات
٢٧	عدد رؤساء الأقسام
٥٢٠	عدد الموظفين

من واقع بيانات الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر الكويتية ٢٠١٦.

### نتائج البحث والمناقشة

#### جدول (٢)

معدلات استجابة العاملين بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية (الخاضعة للدراسة)

م	المؤسسات التعليمية	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد القوائم التي تم تجميعها	قوائم الاستقصاء الغير مستوفاه	القوائم الصالحة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستجابة
١	منطقة الاحمدي	٥٥٩	٢٦٠	٢٣٥	١٢	٢٢٣	٩٥%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة وكفاءة عملية التقييم بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة .

#### ○ الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة

#### ١٤- نتائج اختبار الفرض الاول:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد العلاقة ذات دلالة احصائية بين معايير تقييم أداء واضحة بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة (الخاضعة للدراسة) وبين مستوى الأداء التنظيمي و يتم التحقق من ذلك باختبار الفرض الاول من فروض الدراسة و الذي ينص على :  
 " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة. "

و لاثبات صحة او عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لماله من القدرة على بيان اثر علاقة متغير مستقل على متغير تابع، و يوضح الباحث فيما يأتى نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لمعرفة نوع و درجة العلاقة بين معايير تقييم أداء واضحة بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة كمتغير مستقل وبين ومستوى الأداء التنظيمي بوصفة متغيراً تابعاً، وذلك كما يأتى :

• تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة :

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis عند مستوى معنوية (0,000) و يوضح الباحث فيما يلى نتائج هذا التحليل بطريقة الانحدار البسيط لدراسة تأثير كفاءة القائمين بعملية التقييم على مستوى الأداء التنظيمي وذلك على النحو الاتي:

• نوع و درجة العلاقة :

و يمكن عرض نتائج نوع و درجة العلاقة بين كفاءة القائمين بعملية التقييم بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة كمتغير مستقل وبين ومستوى الأداء التنظيمي بوصفة متغيراً تابعاً من خلال الجدول رقم(١٦) و الذى يتناول تلخيصاً لنتائج تحليل الانحدار و الارتباط البسيط عن هذه العلاقة و ذلك كما يلى :

جدول (٣)

نوع وقوة العلاقة بين معايير تقييم أداء واضحة وبين مستوى الأداء التنظيمي (مخرجات تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis")

معايير التقييم	معايير الأداء	معايير الانحدار	معايير الارتباط	معايير التحديد
معايير تقييم الأداء	0,36	0,63	0,63	0,397
معامل الارتباط في النموذج R	0,004	178.81	(1,169,170)	(معنوي) 0,001
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>				
قيمة F المحسوبة				
درجات الحرية				
مستوى الدلالة				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

و بالرجوع الى النتائج الواردة فى الجدول اعلاه نستنتج الاتي:

مدى صلاحية النموذج المستخدم فى توضيح العلاقة التأثيرية لمعايير تقييم أداء واضحة كمتغير مستقل وبين مستوى الأداء التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة f المحسوبة الى (178.81) بمستوى معنوية (0,001) مما يعنى أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0,001 معنوية .

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير تقييم أداء واضحة وبين مستوى الأداء التنظيمي (الخاضعة للدراسة) و ان هذه العلاقة (اشارة قيمة معامل الارتباط موجبة)،(تمثل حوالى 60% وفقاً للمعامل الارتباط R فى النموذج تساهم معايير تقييم أداء واضحة (الخاضعة للدراسة) فى تفسير حوالى 40% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> فى النموذج من التباين الكلى) من التغير الحاصل فى مستوى الأداء التنظيمي ، أما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها فى نموذج التحليل.

و مما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة " ، و قبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء واضحة ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة " ، وذلك بعد ما اظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية عند مستوى دلالة (1,781) وفقاً لاختبار F المحسوبة ..

كما جاءت نتيجة هذا الفرض متفقة مع العديد من الدراسات السابقة – و ان كان بينهم بعض الاختلاف من حيث مجال التطبيق الذى يؤثر على جوهر العلاقة الموجبة والطرديّة بصفة عامة.

## التوصيات

استخدام نماذج تقييم الاداء للعاملين يعطى صورة صادقة عن مدى تحسن مستوى الاداء الوظيفى بالادارة الحكومية

## المقترحات المستقبلية

المزيد من الدراسات التطبيقية الجادة فى هذا المجال الحيوى المتعلق بادارة الافراد .

## المراجع

### مراجع باللغة العربية

مرسي خليل نبيل , هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية , دار المعرفة الجامعية , مصر ٢٠٠٨ السعيد, راشد فاروق محمد , التنظيم الصناعي و الإداري لطلبة كليات الهندسة ,الدار الدولية للاستثمارات الثقافية, مصر, ٢٠٠٧م إبراهيم محمد على أبو سعده , تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد, مجلة كلية التجارة , امجلد الاول, جامعة عين شمس ١٩٩٦م

### مراجع باللغة الانجليزية

Alan V. Deardorff, How Robust is Comparative Advantage, Review of International Economics, Volume 13, Issue 5, pages 1004–1016, November 2005  
Bird and Beechler, Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San Fransico, 1995  
The impact of evaluating the performance of employees in improving the level of job performance General Directorate of Nationality and Travel Documents at the Kuwaiti Ministry of Interior