



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

بحث تخرج بعنوان:

"آلية تقويم أداء الموظفين في البنوك في مدينة الخليل"

فريق البحث:

بشائر سعيد نبروخ

روان ربحي قسراوي التميمي

مروة ربحي قسراوي التميمي

إشراف

أ.سعدية سلطان

كانون الثاني 2012

جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

بحث تخرج بعنوان:

"آلية تقويم أداء الموظفين في البنوك في مدينة الخليل"

فريق البحث:

بشائر سعيد نبروخ

روان ربحي قسراوي التميمي

مروة ربحي قسراوي التميمي

إشراف

أ. سعدية سلطان

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

كانون الثاني 2012

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في

رحاب الجامعة

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى كل من ساهم وساعدنا في

انجاز هذا العمل وأخص بالذكر :

السيدة الأستاذة سعدية سلطان لمساهمتها الكبيرة في انجاز هذا البحث

مدراء وموظفين البنوك العاملة في مدينة الخليل

السادة الأساتذة

الأستاذ أكرم حشيش والأستاذ أمجد النتشة لمساهمتهم في تحكيم الاستبانة .

فريق البحث

الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار ... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

.... أمي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من دررٍ وعبارات من أسمى وأجلى عبارات العلم ..

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	ت
*	الإهداء	ث
*	المصطلحات الإجرائية:	د
*	ملخص الدراسة	ذ
الفصل الأول (الإطار العام)		
1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	4
1.3	أهداف الدراسة	4
1.4	أهمية الدراسة	5
1.5	حدود الدراسة	6
1.6	محددات الدراسة	6
1.7	الهيكل التنظيمي للدراسة	7
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
2.1	المبحث الأول (الإطار النظري)	9
2.1.1	تمهيد	9
2.1.2	مفهوم تقويم الأداء	9
2.1.3	قياس الأداء	11
2.1.4	أهمية تقويم الأداء	11
2.1.5	أهداف عملية تقويم الأداء	13
2.1.6	كيفية قياس الأداء	14
2.1.7	مجالات استخدام نتائج القياس وتقويمه	15

16	برنامج عملية تقويم الأداء	2.1.8
17	خطوات تقويم الأداء والمبادئ الإستراتيجية لعملية التقويم	2.1.9
21	طرق تقويم أداء العاملين	2.1.11
26	تحديد مرات (عدد مرات) قياس الأداء	2.1.12
27	الأخطاء التي يقع بها المشرفين في عملية التقويم	2.1.13
28	القضايا المرتبطة في تقويم الأداء	2.1.14
33	معايير معالجة الأداء والعوامل المؤثرة عليه	2.1.15
35	المبحث الثاني (الدراسات السابقة)	2.2
الفصل الثالث (إجراءات الدراسة)		
46	منهج الدراسة	3.1
46	مجتمع الدراسة	3.2
48	أداة الدراسة	3.3
48	صدق الدراسة	34
48	إجراءات الدراسة	3.5
49	المعالجة الإحصائية	3.6
الفصل الرابع (تحليل البيانات والنتائج)		
51	السؤال الأول	4.1
53	السؤال الثاني	4.2
55	السؤال الثالث	4.3
56	السؤال الرابع	4.4
58	السؤال الخامس	4.5
60	السؤال السادس	4.6
62	السؤال السابع	4.7

63	السؤال الثامن	4.8
64	السؤال التاسع	4.9
64	السؤال العاشر	4.10
الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)		
67	نتائج الدراسة	5.1
69	توصيات الدراسة	5.2
المراجع		
69	المراجع	•
الملاحق		
71	الملاحق	•

المصطلحات الإجرائية:

المصطلح	المقصود
المدينة	مدينة الخليل
العاملين	الموظفين المثبتين غير المرسلين
البنوك	البنوك العاملة في مدينة الخليل
التقويم	عملية إدارية تتم بغرض القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية.

ملخص الدراسة

يعتبر الجانب الاقتصادي في العصر الحالي أحد أهم الركائز لأي دولة من دول العالم المتحضر أو النامي على حد سواء، ويعد التنافس في تحسين أدائه هدفاً لجميع العاملين على إنماء دولتهم أو حتى مشروعهم الخاص. وتشكل البنوك كما لا يخفى على أحد عاملاً من أهم العوامل التي تؤثر على الاقتصاد، وركيزة أساسية يعتمد عليها السكان لتمويل مشاريعهم الخاصة وتمييتها.

وعليه، فإن تطوير هذا القطاع وتحسين أدائه يعتبر هدفاً هاماً لإدارة البنك للنمو وزيادة الأرباح ورفع الرتبة أمام المنافسين من باقي البنوك، وللعاملين للحفاظ على وضعهم الوظيفي والارتقاء به، وبالتالي يحاول جميع العاملين في هذا القطاع الحفاظ على المسيرة وتصويب المسار إن تم اجتيازه.

وعليه؛ فإن هذه الدراسة والتي اعتمدت المنهج الوصفي، تعمل على دراسة عملية تقويم وقياس أداء العاملين في البنوك، واقتصرت على الموجود منها في مدينة الخليل فقط، من حيث العوامل المؤثرة على عملية التقويم، ومن الجهة الصحيحة للقيام بهذه العملية، إضافة إلى المعايير التي تواجه المقوم. مع دراسة الأمور التي يجب أن يتبعها للخروج بالنتائج المرجوة من الدراسة.

وفي نهاية الدراسة تراوحت المعايير المستخدمة للتقويم في البنوك الفلسطينية من منخفضة إلى مرتفعة حسب ما تم استخلاصه من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

المقدمة

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولاتٍ وتطوراتٍ كبيرةٍ في جميع المجالات، خاصةً الجانب الاقتصادي منها، كالارتفاع الملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، والعولمة، ونقل التكنولوجيا ... الخ. كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمناً من بينها هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، إذ أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة في مفهوم الإدارة الحديثة، وهو يعني ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظراً لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ المهام التقليدية وإدارة الأفراد من اختيارٍ وتعيينٍ وتدريبٍ وتحفيزٍ؛ إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، وتوحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات، وهذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، وكل ما يستجد في بيئة العمل، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، والحفاظ على القدرات التنافسية.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامةً؛ وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة؛ الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم وتدريبهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، إضافةً إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهو ما يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقويم أداء العاملين، والتي تعتبر جزءاً من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، ويقصد بها قياس كفاءة

العاملين وتحليل مستويات أدائهم، ويمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

وعليه؛ فإن عملية تقييم وقياس أداء العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سواءً تعلق الأمر ببرامج التدريب؛ أو ببرامج تنمية المسار الوظيفي والترقيات أو ببرامج الحوافز والأجور، إضافة إلى إنها تعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق فإن بقاء المؤسسات في العصر الحالي مرهون باعتمادها على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها، لاسيما وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحديد الواضح لمهامها ومسؤولياتها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم الأداء العام للمؤسسة (عدوان، 2008).

والبنوك العاملة في مدينة الخليل كغيرها من المؤسسات ليست بعيدة عن كل هذه التحولات، حيث شهدت موجةً من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة؛ والتحولات التي عرفتتها مدينة الخليل على سبيل التخصيص، ما جعلها تحاول بناء سياسات خاصة بالتنظيم، خاصةً تنظيم وتنمية الموارد البشرية، ولعل من بين هذه السياسات؛ إنشاء أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين.

مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تقييم أداء الموظفين العاملين في بنوك مدينة الخليل.

وبالتحديد فإن الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية لدى البنوك الموجودة في مدينة الخليل:

1. ما المبادئ التي يتم الاعتماد عليها لدى تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟
2. ما المبادئ التي يتم الاعتماد عليها لدى تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر الموظف؟
3. ما أهمية تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟
4. ما أهمية تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر الموظف؟
5. ما الأهداف التي تسعى لها عملية تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟
6. ما الأهداف التي تقوم عليها عملية تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر الموظف؟
7. ما هي الحالات التي يتم فيها تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟
8. ما الطرق المستخدمة في عملية تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟
9. من هي الجهة التي ستقوم بعملية تقييم أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟
10. متى يجب أن يتم قياس أداء موظفي البنوك من وجهة نظر المدير؟

أهداف الدراسة:

يعد التعرف على المبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم أداء موظفي أي نوع من المؤسسات أساساً

وهذا للباحث في هذا المجال، وبما أن البنوك العاملة في مدينة الخليل هي محور هذه الدراسة فإن وجهة

نظر مديريها ووجهة نظر موظفيها في هذا الأمر ستكون الهدف الأول للدراسة. أما الهدف الثاني لها؛

فيكمن في التعرف على مدى أهمية التقييم الأداء من وجهة نظر المدير والموظفين كل على حدة.

وكأي عمل آخر يُرجى نجاحه؛ لا بد من تحديد الهدف قبل بدء العمل، لذلك يجب التعرف على الأهداف التي تقوم عليها عملية تقويم أداء الموظفين من وجهة نظر المدير وباقي موظفيه، ومن هو المسئول عن هذه المهمة وما هي الحالات التي يتم يتوجب عليه فيها أن يقوم بعملية التقويم والطرق المستخدمة لفعل ذلك، وكما في الحالات السابقة يجب دراسة الأمر من وجهة نظر المدير والموظفين على حدٍ سواء. ومن المهم أيضاً أن يعلم المسئول عن العملية؛ الوقت المناسب لإتمام عملية قياس الأداء، لضمان الخروج بالنتائج الصحيحة المأمولة، ولا بد هنا من الاستعانة بالمدير ومعرفة رأيه في ذلك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من وجهة نظر فريق البحث؛ في كونها تعالج قطاع البنوك الذي يشكل أحد القطاعات المهمة وأحد المكونات الأساسية للاقتصاد الفلسطيني، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. تعتبر الدراسة الحالية إحدى الدراسات التي تهتم بدراسة آلية تقويم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل.

2. يتوقع من نتائج الدراسة إعطاء تصور واضح للهيئات الإدارية للبنوك في مدينة الخليل عن أهمية آلية تقويم أداء الموظفين، ومن ثم التعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتلاشيها.

3. تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق في البنوك العاملة في مدينة الخليل تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

4. إعطاء مدراء وموظفي البنوك صورة صادقة عن واقع نظام تقويم الأداء وذلك لاتخاذ الإجراء المناسب من أجل تحسينه وتطويره وفقاً لما تقتضيه ظروف العمل.

5. تزويد البنوك بالمعلومات المتوقعة التي يمكن أن تمثل خطوة أساسية لأي محاولة جادة في تطوير النظام وتحسين أدائه.

6. تعتبر هذه الدراسة من المتطلبات الأساسية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة.

حدود الدراسة:

1. حدود مكانية: متمثلة في مدينة الخليل.
2. حدود زمنية: الفصل الدراسي الأول (أيلول - كانون أول) 2011.
3. حدود بشرية: ممثلة بموظفي البنوك المثبتين بمدينة الخليل مع استثناء المرسلين.
4. حدود موضوعية: تحدد بالمفاهيم والإجراءات الواردة في الدراسة وأدواتها وأساليب التحليل الإحصائي فيها.

محددات الدراسة:

- عدم استجابة بعض موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل للاستبانة بشكل فعال وجدي.
- ضيق الوقت اللازم لإتمام الدراسة، ويرجع ذلك إلى كون فريق البحث طلاباً جامعيين، منشغلين بأمور الدراسة لمساقات جامعية أخرى لاجتياز الفصل الدراسي.

الهيكل التنظيمي للدراسة:

يتضمن الهيكل التنظيمي المواد التمهيديّة للبحث، صفحة العنوان، توطئة البحث، الإهداء، قائمة المحتويات، ومن ثم تبدأ الفصول المكونة للبحث على النحو التالي:

الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة والهدف منها وأهميتها ومشكلتها وأسئلتها وحدودها ومحدداتها والهيكل التنظيمي لها.

الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة في نفس موضوع الدراسة.

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة؛ كالمنهج الذي تم إتباعه، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات.

الفصل الرابع: يحتوي على تحليل نتائج البحث واستخلاص أهم النتائج.

الفصل الخامس: يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي ضمنها فريق البحث في هذه الدراسة.

المصادر والمراجع: يحتوي هذا الفصل على المصادر والمراجع والدراسات السابقة.

الملاحق.

الفصل الثاني (الإطار النظري)

المبحث الأول

الدراسات العربية والأجنبية

2.1 تقويم الأداء

2.1.1 تمهيد:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة اهتماماً متزايداً بتقويم أداء موظفي البنوك، خاصة في ظل الأخذ بنظام ضمان الجودة في مجال تحسين أداء العاملين، في كل أنحاء العالم بما فيه الدول العربية ودولة فلسطين. وقد شمل هذا التقويم جميع أبعاد الوظيفة الإدارية كمدراء وموظفي البنوك (وتتنصر الدراسة هما في البنوك العاملة في مدينة الخليل) وغيرهم. غير أن الاهتمام الأكبر كان حول تقويم الأداء للعاملين على اعتبار أنهم يشكلون البعد الرئيسي في هذه العملية، وبناءً على أنهم يشكلون الدور الأهم والذي يعمل على تحقيق أهداف البنوك، واستناداً إلى أن جودة أي بنك تقاس -إلى حد كبير- بكفاءة المدراء والموظفين العاملين فيها، وأن نوع الخدمة التي تقدمها البنوك لعملائها يعتمد إلى حد كبير على صفات وكفاءة وأصالة العاملين فيها.

لذلك فقد تعددت البحوث والدراسات التي اهتمت بتقويم أداء البنوك والعاملين فيها من أجل تطوير وتحسين أداء العاملين ورفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

2.1.2 مفهوم تقويم الأداء

يحتل تقويم الأداء مكاناً حيويًا في الإدارة كنظامٍ يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة. ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية منها أحد المعايير الهامة، باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل باقي الموارد واستثمارها، وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالنسيب في الخدمة، والترقية، والنقل، والعلاوات، والتدريب.

وعليه يعرف تقويم الأداء على أنه "العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً" (الطائي وآخرون، 2006، 226).

"وهو أيضا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية لهم إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو مزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي" (الطائي وآخرون، 2006، 227).

ويتضح مما سبق أن مفهوم تقويم الأداء يتضمن الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقويم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية هي:

1. الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
2. قياس مدى درجة وجودة الأداء الفعلي مقارنة بما تم تخطيطه.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له والمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.3 قياس الأداء

لاشك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل، ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

وعليه يعرف قياس الأداء انه "ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما" (الطائي وآخرون، 226 ، 2006).

كما أن "عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدرًا بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمنظمة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة" (الطائي وآخرون، 2006، 227).

2.1.4 أهمية تقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة، وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري (الأفراد)، وإن عملية التقييم يجب أن تكون بشكل علمي وموضوعي وعلى أساس المساواة والعدالة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل، من أجل النهوض نحو الأفضل، ومن خلال ذلك تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي:

1. تعتبر هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.

2. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم معرفة نقاط القوة والضعف وتأثيراتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

3. تساعد على تزويد المستويات الإدارية المختلفة وخاصة الإدارة العليا بالمعلومات الكافية لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية، وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.

4. الحصول على مؤشرات الأداء يعتبر بمثابة نوع من تقديم الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية خاصة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

5. رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات الطيبة والتفاهم بين الرئيس والمرؤوس، فعندما يشعر العاملون أن جهودهم في تأدية أعمالهم في موضع تقرير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقويم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء عند العاملين؛ سيقومون تلقائياً برفع مستوى خدماتهم وإنتاجيتهم.

6. خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

7. دعم إجراءات الترفيع والنقل الإيجابي وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلامات بشكل موضوعي وعادل، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تناسب قدراتهم.

8. استمرار الرقابة والإشراف: إن تقويم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بضرورة تتبع منجزات العاملين وتقديم تقارير حول كفاءتهم وتدوين ملاحظاتهم ونتائج التقويم كوثائق للحكم على صحة التقويم وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

9. يشكل فرص للعاملين للتقليل من أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

10. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب

وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.5 أهداف عملية تقييم الأداء

ينظر الإداريون إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها حلقةً أساسيةً في العملية الإدارية المتكاملة وبأنها عمليةً جزئيةً في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء هي عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلوماتٍ رقابيةٍ لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافاً محددةً مسبقاً، ويمكن إجمال الأهداف الموجودة من القيام بعملية رقابة الأداء بما يلي:

1. متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة: ويعني بذلك قياس تحقيق الأهداف المخطط لها وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توفر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية التي يجري عليها التقييم.
2. التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: والمقصود بذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة والرقابة على كفاءة الأداء، تتطلب التحقق من تنفيذ بالكمية والكيفية والوقت المقرر وذلك باستخدام الموارد الضرورية.
3. تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والموارد المختلفة وخاصة الموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط.
4. تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: وذلك بعمل تقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها، وبناءً على هذا التحليل تتحدد مراكز الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.
5. تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت: يمكن للعاملين من خلال عملية التقييم معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي نقاط الضعف والتغلب عليها وتقييمها في الوقت

المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لحل المشاكل المكتشفة خلال عملية التقييم، والكشف أيضاً عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

6. التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية: وإبداء الآراء والمقترحات لتعديلها بهدف تفادي الانحرافات عما هو مخطط له، وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.6 كيفية قياس الأداء

إن عملية قياس الأداء الناجحة هي التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل، وبالتالي يجب على كل الإداريين معرفة الطريقة الصحيحة لقياس الأداء، ولتحقيق ذلك؛ يجب التطرق للجوانب التي يتعرض قياس الأداء لها وهي:

1. أهداف المؤسسة المطلوبة ومدى تحقيقها.
2. البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به.
3. العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.7 مجالات استخدام نتائج القياس وتقويمه

تعتبر عملية تقويم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية والمنظمة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محددين أو لرصد حالة القوى العاملة منها، وفي ضوء نضج ممارساتها الإدارية فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:

1. الترقية والنقل: قبل أي عملية ترقية للأفراد يجب الرجوع إلى سجل التقييمات التي حصل عليها سابقاً، فالترقية تعني توسيع وتغيير المسؤوليات، وبالتالي يجب تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة.
2. تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية: تنص أنظمة الأجور على أن تصرف المكافآت في نهاية كل سنة، ويتم إعطاء المكافآت بناءً على نوعية أداء الفرد، فإذا كان الأداء ممتازاً تكون الزيادة في الراتب كبيرة، أما إذا كان الأداء اعتيادياً؛ فإن مبلغ الزيادة يكون اعتيادياً بسيطاً، ويتم منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تُعد خطة تدريب سليمة، يجب أن تُعد قائمةً بالدورات التدريبية التي نحتاجها، وتحديد ومن سيشترك فيها. يتطلب إعداد هذه القائمة دراسةً تفصيليةً تستغرق الكثير من الجهد والوقت، خاصةً إذا كان عدد العاملين كبيراً، كما يجب الرجوع إلى تقييمات الإدارة لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.
4. الانضباط والمعاقبة: عندما يتعرض أي فرد لعقوبة ما أو أي شكوى؛ يجب تسجيل ذلك بالتفاصيل في سجلات تقييمه الاعتيادي، إضافةً إلى التسجيل في سجل التقييم السنوي وقد يؤدي هذا إلى تجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله.
5. تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة: يتم تقييم أداء الفرد بناءً على عدد من العناصر والقضايا التي تكون محددة في الأداء التي تستخدم في التقييم، مما يجعلها مهمة للعاملين أيضاً لإدراكهم أهميتها للمنظمة (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.8 برنامج عملية تقييم الأداء

تعتبر برامج تقييم الأداء من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على قوة العملية الإنتاجية وتسهيل العملية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وإن نجاح أو فشل برنامج تقييم الأداء يعتمد على الفلسفة التي يتناولها البرنامج وعلاقته بالأهداف ووجهات النظر ومهارات الأفراد والمسؤولين عن الإدارة.

وهناك العديد من الطرق المختلفة والمستخدممة لجمع المعلومات حول أداء الموظف، إلا أن جمع المعلومات تعتبر خطوة واحدة في عملية التقييم، حيث يجب أن تقيّم هذه المعلومات ضمن سياق الحاجات التنظيمية ومدى اتصالها بالموظفين لكي تحقق مستويات متطورة من الأداء. ولتجنب فقدان أو ضياع

أي جزء من التقييم وجعل التقييم مؤثراً، يجب أن يتبع المقيّم الخطوات التالية:

1. إعلام العامل بهدف أو وظيفة التقييم.
2. إنجاز التقييم باستخدام سلم التصنيف.
3. تشجيع العامل للقيام بملاحظات عامة على عملية التقييم.
4. منح العامل فرصة لتأشير أي مشاكل ذات صلة بالوظيفة واقتراح كيفية حلها.
5. في نهاية التقييم يتم إعلام العامل عن نقاط القوة والضعف الواضحة وكيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة وتجنبها.

6. بعد تبويب أو تصنيف التقييم يجب إعلام العامل بأدائه وعلى المنظمة أن تدع العامل يسجل

ملاحظات حول التقييم وأن تكون جاهزة فقد تكون الملاحظات سلبية دفاعية أو عدائية.

7. يجب توقيع التقييم وكتابة تاريخه من قبل المقيم والعامل حيث أن توقيع العامل يجب أن يشير

إلى معرفة أن التقييم قد تم وليس من الضروري أن يتفق مع التصنيف. (Noe, 2008)

2.1.9 خطوات تقييم الأداء والمبادئ الإستراتيجية لعملية التقييم

أ. خطوات تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ثم تتم عملية مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك، ويمكن توضيح هذه الخطوات في ما يلي:

1. تحديد معايير الأداء: لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعايير محددة الأداء تشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، والمعايير الملائم للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، لذلك فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. وتتمثل هذه المعايير في:

أ. الثبات: ويقصد به إمكانية القياس، أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن القياسات للمعيار المأخوذة في أوقات مختلفة لها نفس النتائج، أما التوافق فهو يعني أن القياسات المأخوذة من قبل أفراد مختلفين وطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من طريقة إلى أخرى.

ب. التمييز: يتميز الأفراد وفقا لأدائهم وجهودهم وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

ت. القبول: إن المعيار المقبول في تقييم الأداء هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للعاملين.

2. نقل التوقعات للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا ومن الأفضل أن تكون عملية الإيصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي يجب أن تكون هناك تغذية راجعة من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3. قياس الأداء:

ويتم في هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة. وتؤدي الاستعانة بهذه المصادر في جمع المعلومات إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه المرحلة؛ إمكانية وصول المقيم إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وإقناع الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الفرد تؤثر على روحه المعنوية وعلى تواصله بالأداء المستقبلي.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

من الضروري مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين لكافة الجوانب السلبية والايجابية لتوضيح الأمور التي لا يدركها الفرد وبخاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبية.

6. الإجراءات التصحيحية:

هناك نوعان من الإجراءات التصحيحية، الأول: مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، لذلك فإن هذا النوع من التصحيح يعتبر وقتياً. أما النوع الثاني: فهو عمل إجراءات تصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد، فالإجراء التصحيحي الأساسي يبحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانيةً من النوع الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى البعيد (عباس، 2003).

ب. المبادئ الإستراتيجية في تقويم العاملين

إن إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقويم الفعال للأداء هام جداً، علماً أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل عديدة، كعدم رضا العامل أو خيبة أمله، وإنما يمكن أن تحول التقويم من أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعاملين والمشرفين، وهذه المبادئ هي:

- أن لا يكون التقويم سرياً، ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقويم ومتى سيحدث، كما يجب أن يعرف من سيقوم بالتقويم، وإن كان سيتم تقييمه من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم بذلك.
- ارتكاز التقويم على غايات صلبة تكون مرتبطة بالعمل ويجب أن تركز على قضايا عملية، وعلى المهارات الشخصية للعامل، والسلوك أثناء العمل.
- تزويد العامل بتغذية عكسية بعد التقويم، ما يمكنه من معرفة أي مجالات الأداء في العمل تحتاج إلى أن تتطور.
- عدالة المقيّم، فمن الضروري أن يكون المقيم عادلاً ولا يظهر المحاباة، ولا يرضخ للمحسوبية.

- يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي يمكن بموجبها تقدير إن كلن العامل مناسباً لعمله، وهذا سيميز العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية، فإن كانت كل جوانب التقويم مساوية فالوزن يكون غير مناسب.
 - يجب أن توفر عملية التقويم مدخلات العامل.
 - التقويم يجب أن يكون بسيطاً ومحدوداً.
 - من الأفضل أن يقيّم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه بكل مباشر.
- إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقويم أدائهم، ويساعد العاملين أيضاً في فهم أن أهليتهم سيتم تقديرها ولن يتم انتقادهم ظلماً. (Casico, 2003)

2.1.10 طرق تقويم أداء العاملين

تنقسم طرق تقويم الأداء إلى مجموعتين اثنتين هما:

أولاً: طرق التقويم التقليدية:

- وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يستفاد منها في وضع مقاييس تقويم الأداء:
- طريقة الترتيب البسيط: يتم تحديد التقويم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأدنى، ومن سلبيات هذه الطريقة احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم لعملية الترتيب، مما يمكن أن يقلل من التحيز. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة استخدامها وتوضيحها للأفراد العاملين، ويصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم.

- طريقة المقارنة المزدوجة: في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقويم في المجموعة نفسها، ويتم تسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
- طريقة التدرج: في هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ومن هذه التصنيفات: الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ويتم وضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.
- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً، والتي تعتمد على صفات محددة في المقارنة في تقويم أداء العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة، أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقويم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:
 - ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، ممتاز.
 وعليه يتم جمع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع الشخص القائم بالتقويم من إجراء مقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم، وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد، وهو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من صفر إلى خمسة مثلاً، حيث أن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها بشكل كامل لديه.
- طريقة قوائم المراجعة: هذه الطريقة تستخدم مجموعة من السلوكيات والصفات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما بنعم أو بلا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ومن عيوب هذه الطريقة تكلفتها العالية حيث تتطلب

من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقاً للأعمال الموجودة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل إلى آخر .

- طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثلٍ عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ بيانات تفصيلية، على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها، وتتميز هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمناً طويلاً.
- طريقة الاختيار الإجباري: هي عبارة عن تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقويم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، وتقويم الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات بشكل سري وغير علني للمقيم. أما مميزات هذه الطريقة فتكمن في تقليلها من التحيز الشخصي، بسبب أن المقيم لا يعرف أي من العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، أما عيوب هذه الطريقة حاجتها إلى جهود كبيرة في التقويم واختيار عبارات تنطبق على الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- طريقة المواقف المحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي يتم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ المدير المباشر بسجل يطلق عليه اسم سجل الأداء، حيث تدون فيه الوقائع والأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه وأن الرئيس المباشر يقوم بمسك سجل لكل مرؤوس يضم نقاط القوة ونقاط الضعف، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء وسلوك الفرد وبالتالي إمكانية تنميتها وتطويرها وكذلك فهي توضح جوانب القصور (الضعف) تعمل على معالجتها.
- طريقة المقالة: في هذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية، ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها، ومن عيوبها أنها

غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المقيم حيث تعتمد على أسلوبه الخاص الذي قد يعترضه الغموض وعدم الوضوح.

ثانياً: طرق تقويم الأداء الحديثة

نظراً لأهمية عملية تقويم الأداء للفرد والمنظمة فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقويم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

1. طريقة القياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات، ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.
2. طريقة التقويم السري: تتبع المنظمات هذه الطريقة في تقويم أداء العاملين عن طريق تقويم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصمم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن ثم تتم إحاطة كل مشترك في عملية التقويم بنتائجها.

3. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرجة، وما يميز هذه الطريقة عن سابقتها أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلاً من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمتابعة ومراقبة

الأفراد العاملين، في حين أنه في طريقة مقياس السلوك المتدرج يقوم المقيم بعملية التقويم وفقاً لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

4. طريقة الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف بأنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء. إن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع الأهداف العامة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة.

الجهات التي تقوم بعملية التقويم:

نعرض فيما يأتي الجهات الأربعة المتفق على أن يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقويم أداء الموظفين:

1. الرئيس المباشر: إن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو

رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه

الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها وتحديد أفضل الأفراد القادرين على

تحمل واجباتهم ومسئولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقويم مستوى كفاءتهم في العمل. مع ضرورة أن

تتم مراجعة تقويم الأداء من قبل مستوى إداري أعلى من الرئيس حتى يتم الابتعاد عن التحيز

والمحسوبية وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.

2. التقويم الذاتي: إن الذي يقوم بعملية التقويم هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع لعملية التقويم والغاية

من ذلك أن الشخص هو أدرى الناس جميعاً بحقيقة أدائه ومهمة الرئيس هنا هي إبداء ملاحظاته

حول التقويم. ويتميز هذا الأسلوب بأنه ينمي قدرة الأفراد على الاعتماد على النفس ويساعدهم في

تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له وتنمية قدرتهم على التقدير.

3. **النظراء في العمل:** يقصد هنا بالنظير هو الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم قياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقويم للنظير لأن لديه معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، ولا يتم الاعتماد عليه بشكل كامل خشية وجود صراعات داخلية بينهم.

4. **المرؤوسون:** ويقصد بها هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقويم أداء رئيسه، بحيث يعطي معلومات عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل وذلك نتيجة الاحتكاك المستمر بينهما، ولكن بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس والمرؤوس يكون هنا التقويم غير موضوعي، إلا أنه وفي المقابل يفيد في أن يجعل الرئيس على علم بحقيقة أمره ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعد على تلافي الأخطاء مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل. (Kandula, 2003)

2.1.11 تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء:

عند تقويم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقويم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنشأة والقوانين المعمول بها وبصفة عامة فإن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقويم أداء العامل في حين أن بعض المنشآت تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور.

وقد جرت العادة أن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة.

2.1.12 الأخطاء التي يقع بها المشرفون في عملية التقويم:

1. الميل نحو الوسط في التقويم ويحصل هذا الخطأ عندما يقيم المشرف جميع العاملين أنهم متوسطين في أدائهم، ويتم إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقويمهم.
2. أثر الهالة ويحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقويمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يقيم العامل بأن أدائه مرتفع أو منخفض وذلك بسبب أن المقيم يعتقد أن العامل ضعيف أو متفوق في صفة معينة من صفاته التي يجبها المقيم.
3. الميل إلى اللين والتشدد، ففي حال الميل إلى اللين فإنه يعطي جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس ذلك، حيث فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للعاملين الممتازين في أدائهم.
4. خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: لا شك أن للمشرف شعوراً نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه سواءً كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر، أو ضده لصفة أو لأخرى، فإن لذلك تأثيراً كبيراً على تقويمه لهم لأنه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الآخر.
5. الميل إلى التقويم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقويمه وتقديرته عن الأفراد الذين يقوم بتقويمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال أنه غير متحيز ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.
6. خطأ الحداثة: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة ولذلك يجب أن يمثل هذا التقويم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.13 القضايا المرتبطة في تقويم الأداء .

أولاً: الأسس النظرية في تقويم الأداء للأفراد العاملين:

لا بد من وجود معايير عادلة وموضوعية يستند عليها تقويم أداء الأفراد لذا لا بد من تحديد تلك المقاييس قبل البدء بعملية التقويم وذلك من أجل:

- الحفاظ على موضوعية وصحة التقويم.
- الابتعاد عن المحاباة والتميز الشخصي عند تقويم الأفراد.

ففي الأعمال الخاضعة للقياس الكمي يمكن وضع معايير لقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط له، مثل: كمية الإنتاج، نسبة المبيعات، هامش الربح وغيرها، ولكن قياس درجة مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية لا يعد أمراً سهلاً في جميع الحالات، لاشتراك أكثر من شخص في إنجاز عمل إنتاجي معين، فتصعب معرفة درجة مساهمة كل فرد من الأفراد الذين ساهموا في إنجاز تلك الأعمال، لذلك نلجأ إلى استخدام عناصر أخرى بديلة لقياس مقدرة الفرد، أهمها ما يتمتع به من صفات شخصية كالأمانة والإخلاص والمواظبة والشعور بالمسؤولية والاعتماد على النفس وغيرها.

وبالنسبة للأعمال غير الخاضعة للقياس الكمي أو الأعمال التي من الصعوبة قياسها كما كالوظائف الرئاسية وأعمال الباحثين والاستشاريين والمشرفين وغيرها من الوظائف الذهنية؛ فإن عملية التقويم تعتمد بشكل كبير على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يمتاز بها الفرد موضع التقويم مثل: القدرة على اتخاذ القرارات، وسرعة التفاهم، وسرعة إنجاز ما يكلف به من مهام، وغيرها.

وهناك ثلاثة وسائل رئيسية لقياس الأداء تتفرع منها بقية الوسائل الفرعية، وهذه الوسائل الرئيسية هي:

أ. القياس الحسابي: تعد هذه الوسيلة أكثر الوسائل القياسية شهرة حيث يعتمد القائم بالقياس على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء وبالعكس.

ومن مميزات هذا المقياس وضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفنقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

ب. قياس الاتجاهات وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء التي تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعاتهم بالعمل والإنجاز، كما يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة في العمل.

ج. القياس الرمزي: وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج كرموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها، وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وفي الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

تستخدم الأنواع الثلاثة من المقاييس المستخدمة في قياس أداء الأعمال، ولا يستغنى عن نوع منها، إذ أن لكل نوع من هذه الأنواع عمل يختلف عن الآخر، فعلى القائمين على القياس التدرب على الأنواع الثلاثة وكيفية استخدامها بالشكل الصحيح.

ثانياً: الشروط الواجب توفرها لنجاح تقويم الأداء:

1. إعداد قائمة بارتباط الفرد: حيث يطلب من الفرد إعداد قائمة بأهم ثلاثة أو خمسة أهداف يأمل بتحقيقها خلال فترة زمنية معينة وتناقش هذه الأهداف مع الرئيس ويتفق عليها وتكتب كأهداف يرتبط بها الفرد.

2. إعداد خطة برنامج للتنفيذ: حيث يجري الاتفاق بين الفرد والرئيس على طريقة وبرنامج التنفيذ للوصول إلى الأهداف السابقة ويراعى التركيز على توقيت التنفيذ.

3. تنفيذ خطة العمل: يقوم الفرد بتنفيذ العمل مستخدماً طاقاته ومهاراته لتنفيذ ما ارتبط بتنفيذه ويساعد الإداري عند الضرورة.

4. متابعة تقدم التنفيذ: تجري المناقشة بين فترة وأخرى ويمكن أن تكون هذه المناقشات كل ثلاثة أشهر لبيان مدى التقدم الذي أحرزه الموظف والصعوبات التي تواجهه، ويكون الهدف في هذه المقابلات مساعدة الفرد في حال وجود مشاكل.

5. التقييم السنوي: حيث يتم إجراء المقابلة بشكل سنوي لدراسة انجازات الأفراد لمعرفة النتائج ومدى تحقيقهم للأهداف، ويقوم الإداري قبل المقابلة بتجهيز ملخص للنتائج التي أنجزها الفرد والطرق التي تمكنه من تحسين أدائه.

ثالثاً: مشاكل قياس وتقويم الأداء

تسعى الإدارة لوضع معايير موضوعية لقياس أداء العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية تؤثر سلباً على نتائج التقويم وهناك حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء في عمليات التقويم ويمكن تلخيصها بالآتي:

1. المعايير المعتمدة: قد يتبع المقيمون معايير مختلفة ليتم تطبيقها على موظفين يؤدون نفس الأعمال، وهو ما قد يثير الجدل بين الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة، حيث أن من أهم الأخطاء التي يمارسها المقيم عدم قدرته على الفرز الدقيق بين معايير التقويم خاصة وأن استخدام معايير متشعبة ومتساهلة على فئة دون غيرها يحدث آثاراً سلبية على الخاضعين لعملية التقويم.

2. تحيز المقيم: أن تحيز المقيم له آثار سلبية على عملية التقويم فقد يقيم المشرف الفرد بشكل إيجابي أو سلبي لأسباب دينية أو سياسية وغيرها، والتحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقويم الأداء وهناك مصادر متعددة للتحيز مثل: القرابة، الصداقة، التحيز لجنس معين، أو أحزاب معينة وغيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس والتقويم بعيدة عن الموضوعية.

3. التساهل أو التشدد: يميل بعض المقيمين إلى التساهل في عملية التقويم مما ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي وهذا النوع يشير إلى التساهل الإيجابي حيث أنه يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقون. كما يميل البعض الآخر من المقيمين إلى التشدد في عملية التقويم؛ ما يؤدي إلى التساهل السلبي حيث أنه يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقون.

4. حداثة التقويم: قد يعطي المقيم الوزن الأكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها من يقوم بالتقويم، وهنا يحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخراً أو ما يسمى بأثر الحداثة، كأن يتأثر بالأحداث التي

وقعت قبل عملية التقويم بعدة أيام ويعطيها وزناً أكبر من وزنها الحقيقي، مما يجعل الموظفين يسعون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أداء العام كله.

5. تأثير الهالة: يقصد بتأثير الهالة الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتماداً على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين كتمتعه بخاصية معينة تغلب على نقاط ضعفه، فإذا تكونت قناعة لدى المقيم بأن أحد العاملين هو موظف جيد فهو يقيمه على هذا الأساس دون التمعن الدقيق في أدائه الفعلي والعكس صحيح.

6. أخطاء التشابه: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقويم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته، فيسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين، كأن يرى الآخرين عدوانيين إذا كان هو عدوانياً.

7. أخطاء المقارنة: عند تقويم الموظف يجب أن يكون ذلك بناءً على معايير معتمدة وليس على أساس مقارنته بالآخرين، على سبيل المثال: أن يقارنه بزميل له، أو أن يقسم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كافة أعضاء المجموعة بشكل عام عن طريق مقارنة المجموعة بأخرى، وتصنيف هذه المجموعات إلى مجموعات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني (ضعيف) لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد.

خامساً: أسباب ضعف أداء العاملين:

قد يؤدي العاملون أداءً ضعيفاً ومن بعض أسباب ضعف أداء العاملين هي:

1. عدم معرفتهم كيفية أداء العمل لأنهم لم يتعلموا المهارات المطلوبة.
2. اعتقادهم بأن الأداء الخاص بهم مرضي لعدم إشارة أحد خلاف ذلك.

3. عدم معرفة العاملين ما عليهم القيام به، فلم يتم إعلامهم من قبل أحد واجبات ومسؤوليات عملهم فقد يفترض المدير معرفتهم لمسؤولياتهم مسبقاً.

4. افتقار الحماسة لدى الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية (الطائي وآخرون، 2006).

2.1.14 معايير معالجة الأداء والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: معايير معالجة الأداء، عند وضع معايير الأداء يجب أن تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية (التنظيمية) للمؤسسة وعند تأسيسها يجب أن تكون بصورة مناسبة فهي ستتمكن من ترجمة الأهداف والأغراض التنظيمية إلى متطلبات الوظيفة التي تشمل مستويات مقبولة أو غير مقبولة من مستويات الأداء.

ويوجد أربع اعتبارات أساسية في إنشاء معايير الأداء وهي:

1. العلاقة الإستراتيجية: يشير هذا المصطلح إلى المدى الذي تربط فيه المعايير بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2. عيوب المعيار: أن الاعتبار الثاني للتأسيس هو مدى وجود هذه المعايير ضمن مسؤوليات الموظف، فعند تركيز معايير الأداء على معيار واحدٍ مثلاً (إيرادات المبيعات) فإنَّ استثناء البقية يقلل من معايير الأداء وبالتالي ليس بالإمكان تقييم النظام كله.

3. إصلاح المعيار: يمكّن أي خلل قد يحدث في أحد المعايير ويمكن الاستعانة بعوامل تكون خارجة عن سيطرة الموظفين والتي تؤثر على أدائه.

4. الثقة والاعتماد: يشير هذا المصطلح إلى استقرار ثبات المعيار إلى المدى الذي يميل فيه الأفراد إلى الحفاظ على مستوى معين من الأداء خلال فتره زمنية معينة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في التقويم:

يعتبر الأداء وظيفة لعدة عوامل إلا أنه يهتم بثلاثة عوامل أساسية وهي: القدرة، التحفيز، البيئة، فكل فرد يمتلك نمطه الخاص من القوة أو الضعف، فهذه العوامل تؤثر على الأداء بصورة إيجابية أو سلبية (الطائي وآخرون، 2006).

الفصل الثاني (المبحث الثاني)

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

عبد الرزاق شنين الجنابي "تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة

وانعكاساته في جودة التعليم العالي". 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. اطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة بأهمية تقويم الأداء التدريسي في جودة التعليم.
 2. اطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة بسبل تحسين الأداء التدريسي لتحقيق جودة التعليم.
 3. اطلاع عضو هيئة التدريس في الجامعة بانعكاسات تحسين الأداء التدريسي في جودة التعليم.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس هو إحدى المهام الرئيسة التي تؤديها الجامعات وتساهم في تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها.
2. أن فاعلية التدريس الجامعي لا يمكن أن تحدد من دون عمليات تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس.
3. أن عمليات التقويم للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس توفر عمليات تغذية راجعة لعضو هيئة التدريس.

يوصي الباحث بإجراء عدد من البحوث والدراسات هي الآتي:

1. تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر طلبتهم.
2. التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة "دراسة استطلاعية".

3. تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر المختصين في طرق التدريس.

4. إجراء دراسة مسحية تكشف عن مدى حاجة عضو هيئة التدريس إلى تطوير أدائه.

عماد عدوان "التعرف إلى واقع استخدام تقويم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين" 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استخدام تقويم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظام تقويم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقا لمتغيرات ؛ الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، وجهات الإشراف، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1. أن مراكز التدريب المهني تعتمد بشكل أساسي في جمع المعلومات اللازمة لتقويم أداء المرؤوسين على ملاحظة الرئيس المباشر.

2. اعتماد المراكز في تقويم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقويم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف.

3. أن الفترة الزمنية المحددة لتقويم الأداء، كافية لقياس أداء الموظفين بشكل فعال، والتي تتم مرة واحدة نهاية كل عام.

4. مسؤولية عملية تقييم أداء المرؤوس تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى.

5. أن المرؤوس إذا شعر بأن هناك ظلم يقع عليه عند تقييم أدائه، فإنه يقوم برفع تظلماته إلى الجهات العليا.

وليد الأميري "تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار" 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار.

ولغرض تحليل الإجابات استعملت بعض الوسائل الإحصائية، منها: (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان الرتبي).

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

1. اتضح أن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقييم أداء منتسبيه كان (غير مقبول).
2. وجود علاقات ارتباطيه بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره.
3. التواجد لتغليب مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته.

حسين خشارمة "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها - دراسة ميدانية" 2002.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات القطاع العام في الأردن لنظام تقييم الأداء ومدى الاستفادة من النتائج والتعامل معها. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

1. عدم اقتصار نظام تقييم الأداء على الناحية النظرية وإنما يتعداها إلى الناحية التطبيقية.
2. وجود تعميم للأهداف المستقبلية المتوقعة عن الأداء على الموظفين والمستخدمين قبل المباشرة في إنجازها.

سعاد بعجي "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة" 2006.

تتمثل أهداف هذا البحث في ما يلي:

1. تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظراً لقلتها ونقص الاهتمام بها.
2. تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته .
3. الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين .
4. إبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، نظراً لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

5. التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية .

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1.عدم تواجد إطار قانوني وتنظيمي يدعم ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة.
- 2.نظام التقييم - التقييط المطبق في المؤسسة يمتاز بالجمود أو عدم المرونة.
- 3.عدم وجود ترابط بين الأهداف العامة للمؤسسة، وأهداف نظام التقييم.
- 4.نقص الانسجام والتعاون بين مستويات الهرم التنظيمي.
- 5.عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق نظام تقييم الأداء.

Bruce Johnson "Evaluating Appraisal System for the Reedy Creek Emergency Service ".1999

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض ومقارنة، وتقييم نظم تقييم الأداء للموظفين المستخدمة في القطاع الخاص والعام بقصد تطوير نظام تقييم الأداء للموظفين في RCES، وقد استخدمت هذه الدراسة البحوث التطبيقية.

توصلت الدراسة إلى أن نظم تقييم الموظف هي أداة ضرورية لإدارة سليمة لتقييم الموظف وأدائه وقد أظهرت الدراسة أن تقييم الموظف هو نظام فعال وعملية مستمرة تتطلب التوصل المستمر بين المقيم والموظف طول فترة التقييم وتقييم الأداء هو في الأساس عملية تغذية راجعة وأشارت الدراسة أن هناك حاجة إلى ما لا يقل عن أربعة متطلبات أساسية لإنشاء نظام فعال لتقييم الأداء هذه المتطلبات هي: الملائمة، والفعالية، القبول، التطبيق العملي.

"Cawady's, Participation in the performance appraisal process and employee reaction,1998"

تهدف الدراسة إلى:

1. مشاركة الموظفين في تقييم الأداء يعتبر ايجابيا في رضاهم عن عملية التقييم.
2. استخدام المعايير المناسبة التي تزيد من دافعية العاملين للعمل وترفع من مستوى أدائهم.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

1. ضرورة مشاركة الموظفين في تقييم الأداء.

2. وضع نظام تقييم فعال بمشاركة العاملين يشجع العاملين على الأداء.

“Pettijon's, Performance appraisal: usage criteria and observation, 2001”

هدفت الدراسة إلى:

1. تزويد مدير المبيعات بمعلومات صممت لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء وللتقليل من المشاعر السلبية المرتبطة بعملية التقييم.

ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء مقابله مع (214) شخص من رجال البيع الذين يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية طلب منهم تقديم معلومات فيما يتعلق بوجهة نظرهم في تقييم أدائهم.

النتائج:

1. تبين أن هؤلاء الأشخاص كان لديهم وجهات نظر سلبية تتعلق بطرق التقييم.
2. أوضحت بأن المعايير المستخدمة ليست بالمعايير التي يراها الأشخاص الأكثر ملائمة بالنسبة لهم.

توصيات:

1. وضع معايير ملائمة لعملية تقييم الأداء.
2. تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وموضوعية.

تقييم على الدراسات:

كما هو موضح أعلاه؛ فإن المصادر النظرية التي استندت إليها الدراسة (العربية منها والإنجليزية) قد تطرقت لمواضيع مختلفة وتشابه في هيكلتها وموضوع بحثها موضوع هذه الدراسة، فمن خلال الاطلاع على الدراسات العربية السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:-

هناك دراسات ركزت على دراسة "تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي" (الجنابي، 2009)، وغيرها ركز على دراسة "التعرف إلى واقع استخدام تقويم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، (عدوان، 2008)، وبعض الدراسات تطرق إلى "تقويم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار"، (الأميري، 2009)، وتحدثت بعض الدراسات عن "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها - دراسة ميدانية"، (خشارمة، 2002)، وبعضها الآخر عن "تقويم فعالية نظام تقويم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة" (بعجي، 2006).

أما الدراسات الأجنبية التي تمت دراستها؛ منها ما بحث عملية تقويم أنظمة الطوارئ، "Evaluating Appraisal System for the Reedy Creek Emergency Service" (Josnon, 1999)، وقد استعرضت وقارنت، وقيمت نظم تقويم الأداء للموظفين المستخدمة في القطاع الخاص والعام بقصد تطوير نظام تقويم الأداء للموظفين. ومن الدراسات ما تطرق لمشاركة الموظفين في تقويم الأداء واستخدام المعايير المناسبة التي تزيد من دافعية العاملين للعمل كدراسة "Participation in the performance appraisal process and employee reaction" (Cawady's, 1998)، ومنها ما تطرق لعملية

تزويد مدير المبيعات بمعلومات صممت لزيادة الفائدة من عمليات تقييم الأداء وللتقليل من المشاعر

السلبية المرتبطة بعملية التقييم كدراسة: "Performance appraisal: usage criteria and

"observation" (Pettijion's, 2001)

كان ذلك ما يخص الدراسات السابقة، أما ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات ما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة مقارنةً بالدراسات الأخرى.
2. تميزها عن الدراسات المحلية في كونها ركزت على موضوع (آلية تقييم أداء الموظفين في البنوك العاملة في مدينة الخليل) وهو ما لم يتم التركيز عليه في تلك الدراسات.
3. تتميز الدراسة عن الدراسات العربية والأجنبية في أن هذه الدراسة طبقت على أرض فلسطين وتحديداً في الضفة الغربية (الخليل)، أي اختلاف المجتمع والبيئة التي طبقت عليها هذه الدراسة مقارنة مع تلك الدراسات.
4. تميزها بأنها ستضيف فائدة علمية حديثة وجديدة ومواكبة للواقع الحالي.
5. يشكل هذا البحث مع الأبحاث السابقة إضافة علمية جديدة تكون منارة العديد من الباحثين في هذه المجالات.

الفصل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أدوات جمع البيانات والمعلومات

إجراءات الدراسة

صدق الأداة

المعالجة الإحصائية

3.1 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات حول آلية تقويم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر المدراء والموظفين العاملين فيها.

3.2 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومدراء البنوك العاملة في مدينة الخليل البالغ عددهم (15) بنكاً، من ضمنهم (14) فرع ومكتب واحد، وواحد منها وهو بنك الأردن لا يقوم بعملية التقويم بينما (14) منها يقوم بهذه العملية وكان عدد المستجيبين للإستبانة (13) بنك واثنين منها رفض استلام الإستبانات، والبعض الآخر حدد عدد من الإستبانات المسموح توزيعها كما هو واضح في الجدول أدناه:

اسم البنك	عدد الموظفين	الاستبانات المسموح توزيعها على المدراء	الاستبانات المسموح توزيعها على الموظفين	المسترجع من المدراء	المسترجع من الموظفين
1. البنك الأهلي الأردني (فرع / شارع الشلالة)	15	1	10	1	8
2. البنك الأهلي الأردني (فرع / شارع الشلالة)	3	1	3	1	3
3. بنك فلسطين (مكتب / شارع السلام)	9	1	4	1	4
4. بنك فلسطين (فرع/الحرس)	27	1	27	1	21
5. بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	12	1	6	1	4

-	-	-	-	رفض إعطاء إحصائية	البنك العربي	.6
9	1	11	1	11	بنك القاهرة عمان (فرع/ دوار الصحة)	.7
4	1	4	1	4	بنك القاهرة عمان (فرع / الشلالة)	.8
4	1	4	1	11	بنك القاهرة عمان (فرع/عين سارة)	.9
4	1	4	1	11	البنك الإسلامي الفلسطيني (فرع/دوار الصحة)	.10
-	1	-	1	11	البنك الإسلامي الفلسطيني (فرع / رأس الجورة)	.11
4	1	4	1	26	بنك الإسكان للتجارة والتمويل(فرع/دوار المنارة)	.12
4	-	4	1	4	بنك الاستثمار الفلسطيني	.13
4	1	4	1	4	بنك القدس	.14
-	-	-	-	رفض إعطاء الإحصائية	البنك الإسلامي العربي	.15

3.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد فريق البحث في هذه الدراسة على:

1. **بيانات ومعلومات ثانوية:** تم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة، وعلى إحصائيات سلطة النقد الفلسطينية.

2. **بيانات ومعلومات أولية (الاستبانة):** تم الاعتماد على الإستبانة في جمع البيانات، وذلك لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها وقد تم تصميمها خصيصاً لغرض الدراسة، وقد مرت عملية تطوير الإستبانة بعدة مراحل:

- 1) تمت صياغة أسئلة الإستبانة بشكل أولي بعد أن تم الإطلاع على الكتب والدراسات السابقة.
- 2) تم عرض الإستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين بموضوع الدراسة، وتم بناء على عملية التحكيم تعديل لبعض فقرات الإستبانة.

3.4 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرفة على المشروع أولاً، كما تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة الذين أبدوا رأيهم حول الإستبانة والذي تم أخذه بعين الاعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.

3.5 إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاج من إعداد الإستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها قام فريق البحث بتوزيع نسخ الإستبانة على عينة الدراسة وتم العمل على توضيح أسئلة الإستبانة لأفراد العينة ثم تم جمع

الإستبانات التي أجاب أفراد العينة عليها وتم تحليلها إحصائياً والتوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع البحث.

3.6 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحثون برنامج الرزم الإحصائية للتحليل الإحصائي (SPSS) لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل التالي:

1. لتحليل إجابة السؤال الأول والثاني والثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة مع اعتماد المعيار التالي:

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية أعلى من (3.66).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (2.33-3.66).

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33).

2. لتحليل إجابة السؤال الرابع والخامس والسادس والسابع فيما يخص استجابة مدرء الفروع استخدم الباحثون التكرارات والنسبة المئوية..

3. تم اعتماد المعيار التالي بالنسبة لتحليل استجابة المبحوثين:

موافق جداً أعطيت القيمة 5، موافق أعطيت القيمة 4، محايد أعطيت القيمة 3، معارض أعطيت القيمة 2، معارض أعطيت القيمة 1.

الفصل الرابع

(تحليل البيانات والنتائج)

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، من خلال فحص أسئلة الدراسة من وجهة نظر الموظف والمدير .

أولاً: وجهة نظر الموظفين

4.1 السؤال الأول: ما المبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم أداء موظفي البنوك العاملة في

مدينة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم الموظفين للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين كما يراها الموظفون لفقرات أداة الدراسة، كما يبينه الجدول (1)

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم الموظفين للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تتم عملية التقييم بشكل سري	3.97	1.02	مرتفعة
1	يتم إعلام الموظف بهدف التقييم	3.87	1.02	مرتفعة
2	يتم انجاز التقييم باستخدام سلم التصنيف	3.61	.95	متوسطة
8	يتم توقيع الموظف على نموذج تقييم أدائه قبل تسليمه للإدارة العليا	3.51	1.31	متوسطة
5	يتم إعلام الموظف بالمقاييس المستخدمة في عملية التقييم	3.48	1.20	متوسطة

متوسطة	1.15	3.40	تتم عملية تقويم الأداء بمشاركة جميع الأطراف المعنية	3
متوسطة	1.16	3.31	يتم إعلام الموظف بالموعد الذي سيتم فيه التقويم	6
متوسطة	1.13	3.24	يتم تزويد الموظف بتغذية عكسية بعد تقويم أدائه	7
متوسطة	1.26	3.17	يمنح الموظف الفرصة لرفع كتاب تظلم بعد علمه بنتائج تقويم أدائه	9
متوسطة	1.23	3.07	يتم مناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين	10
متوسطة	.84	3.46	الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول (1) أن درجة تقويم الموظفين للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقويم الأداء

بشكل عام كانت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.84).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود

فقرتين تدل على درجة مرتفعة وهي الفقرات ذات الأرقام (1،4) مرتبة تنازلياً، حيث حصلت الفقرة (4) "

تتم عملية التقويم بشكل سري" على أعلى متوسط حسابي بواقع (3.97)، كما وحصلت (8) فقرات على

تقدير "متوسط"، وحصلت الفقرة (10) "يتم مناقشة نتائج التقويم مع الأفراد العاملين" على أقل متوسط

حسابي بواقع (3.07).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى سياسة التقويم المتبعة في البنوك من حيث السرية المتبعة في التقويم

أو من حيث عدم مناقشة هذه التقارير مع المرؤوسين للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.

4.2 السؤال الثاني: ما أهمية تقويم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر

الموظفين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم الموظفين لأهمية تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين كما يراها الموظفون لفقرات أداة الدراسة، كما يبينه الجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم الموظفين لأهمية تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يولي البنك اهتماماً بتطبيق نظام تقييم الأداء	3.92	.93	مرتفعة
4	تهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على النقاط الإيجابية لدى الموظف للعمل على تعزيزها	3.84	.91	مرتفعة
7	تعتبر عملية تقييم الأداء نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل البنك	3.80	.94	مرتفعة
3	يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين فيه بشكل مستمر	3.78	.94	مرتفعة
5	تهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على النقاط السلبية للموظف للعمل على تقليلها	3.75	.96	مرتفعة
2	يولي البنك اهتماماً بمتابعة نظام تقييم الأداء	3.71	1.07	مرتفعة
13	تدعم عملية تقييم الأداء إجراءات الترفيع والنقل وتحديد المكافآت الشخصية	3.70	1.04	مرتفعة
12	تعمل عملية تقييم الأداء على التقليل من السلبيات في سلوك العاملين مثل (غياب تأخير وإهمال)	3.65	1.10	متوسطة

متوسطة	1.16	3.58	تعمل عملية تقويم الأداء على رفع الروح المعنوية للموظفين	8
متوسطة	1.04	3.52	يتم اتخاذ قرارات هامة بخصوص الموظفين بناء على نتائج تقويم الأداء	6
متوسطة	1.09	3.50	يشعر الموظفون بعد تقويم أدائهم بان جهودهم موضع اهتمام الإدارة	10
متوسطة	1.16	3.42	تعمل عملية تقويم الأداء على زيادة التفاهم بين الرئيس والمرؤوس	9
متوسطة	.99	3.22	تعمل عملية تقويم الأداء على خفض معدل الدوران الوظيفي	11
متوسطة	.73	3.65	الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول (2) أن درجة تقويم الموظفين لأهمية تقويم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود (7) فقرات تدل على درجة "مرتفعة" وهي الفقرات ذات الأرقام (13.2.5.3.7.4.1) مرتبة تنازلياً، حيث حصلت الفقرة (1) " يولي البنك اهتماماً بتطبيق نظام تقويم الأداء " على أعلى متوسط حسابي بواقع (3.92)، كما وحصلت (6) فقرات على تقدير "متوسط"، وحصلت الفقرة (11) " تعمل عملية تقويم الأداء على خفض معدل الدوران الوظيفي " على أقل متوسط حسابي بواقع (3.22).

ويرى الباحثون أن سبب ذلك يعود إلى اعتماد جميع البنوك لسياسة التقويم في نهاية العام حيث لا يخلو بنك من تطبيق سياسة التقويم، لكن التقويم الجيد لا يؤثر على دوران الموظف لما لدوران الموظف من معايير كثير تتعدى حد التقويم.

4.3 السؤال الثالث: ما أهداف تقييم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر

الموظفين ؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم

الموظفين لأهداف تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين كما يراها الموظفون لفقرات أداة الدراسة، كما

يبينه الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم الموظفين لأهداف تقييم الأداء من

وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	تهدف عملية تقييم الأداء إلى قياس مدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة من قبل إدارة البنك	3.75	.96	مرتفعة
1	تهدف عملية تقييم الأداء إلى اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية	3.64	1.00	متوسطة
5	من خلال عملية تقييم الأداء يتم التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية	3.54	1.07	متوسطة
2	تهدف عملية تقييم الأداء إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها	3.52	1.05	متوسطة
4	تقيم عملية تقييم الأداء الكفاءة في استخدام الأيدي العاملة في البنك	3.51	1.05	متوسطة
6	من خلال عملية تقييم الأداء يتم التأكد من دقة الموازنات التخطيطية	3.50	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.58	.90	متوسطة

ويتضح من الجدول (3) أن درجة تقويم الموظفين لأهداف تقويم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود فقرة واحدة تدل على درجة "مرتفعة" وهي الفقرة (3) "تهدف عملية تقويم الأداء إلى قياس مدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة من قبل إدارة البنك"، كما وحصلت (5) فقرات على تقدير "متوسط"، وحصلت الفقرة (6) "من خلال عملية تقويم الأداء يتم التأكد من دقة الموازنات التخطيطية" على أقل متوسط حسابي بواقع (3.50).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى التزام المدراء الشديدين بالقوانين والأنظمة واللوائح، كما أن التقويم يتم من المدراء المباشرين والذي يظهر أنهم لا يشاركون في وضع السياسات العامة للبنوك.

ثانياً: من وجهة نظر المدراء

4.4 السؤال الرابع: ما المبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقويم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرابع استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقويم المدراء للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقويم الأداء من وجهة نظر المدراء كما يراها المدراء لفقرات أداة الدراسة، كما يبينه الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقويم المدراء للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقويم الأداء من وجهة نظر المدراء مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم إعلام الموظف بهدف التقييم	4.16	.83	مرتفعة
5	يتم إعلام الموظف بالمقاييس المستخدمة في عملية التقييم	4.16	.71	مرتفعة
8	يتم توقيع الموظف على نموذج تقييم أدائه قبل تسليمه للإدارة العليا	4.08	.90	مرتفعة
3	تتم عملية تقييم الأداء بمشاركة جميع الأطراف المعنية	4.00	1.128	مرتفعة
2	يتم انجاز التقييم باستخدام سلم التصنيف	3.83	1.19	مرتفعة
4	تتم عملية التقييم بشكل سري	3.75	1.05	مرتفعة
9	يمنح الموظف الفرصة لرفع كتاب تظلم بعد علمه بنتائج تقييم أدائه	3.75	1.13	مرتفعة
7	يتم تزويد الموظف بتغذية عكسية بعد تقييم أدائه	3.58	.90	متوسطة
10	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين	3.50	1.16	متوسطة
6	يتم إعلام الموظف بالموعد الذي سيتم فيه التقييم	3.25	1.35	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.80	.73	مرتفعة

ويتضح من الجدول (4) أن درجة تقييم المدراء للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود (7) فقرات تدل على درجة "مرتفعة" وهي الفقرات ذات الأرقام (9.4.2.3.8.5.1) مرتبة تنازلياً، حيث حصلت الفقرة (1) " يتم إعلام الموظف بهدف التقييم " على أعلى متوسط حسابي بواقع (4.16)، كما

وحصلت (3) فقرات على تقدير "متوسط"، وحصلت الفقرة (6) " يتم إعلام الموظف بالموعد الذي سيتم فيه التقييم " على أقل متوسط حسابي بواقع (3.25).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى السياسة المتبعة في البنك من اطلاع الموظفين على بنود التقييم وما يترتب عليه، لكن مواعده يبقى سرا لكي يبقى الموظف على نشاط دائم.

4.5 السؤال الخامس: ما أهمية تقييم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر

المدراء؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المدراء لأهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء كما يراها الدارسون لفقرات أداة الدراسة، كما يبينه الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم المدراء لأهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء مرتبة تنازلياً:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يولي البنك اهتماما بتطبيق نظام تقييم الأداء	4.41	.90	مرتفعة
2	يولي البنك اهتماما بمتابعة نظام تقييم الأداء	4.16	.93	مرتفعة
3	يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين فيه بشكل مستمر	4.16	.57	مرتفعة
5	تهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على النقاط السلبية للموظف للعمل على تقليلها	4.00	1.20	مرتفعة

مرتفعة	.99	3.91	تهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على النقاط الايجابية لدى الموظف للعمل على تعزيزها	4
مرتفعة	1.02	3.83	تعتبر عملية تقييم الأداء نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل البنك	7
مرتفعة	.96	3.75	يتم اتخاذ قرارات هامة بخصوص الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء	6
متوسطة	1.16	3.50	يشعر الموظفون بعد تقييم أدائهم بان جهودهم موضع اهتمام الإدارة	10
متوسطة	1.16	3.4167	تعمل عملية تقييم الأداء على زيادة التفاهم بين الرئيس والمرؤوس	9
متوسطة	1.24	3.41	تعمل عملية تقييم الأداء على رفع الروح المعنوية للموظفين	8
متوسطة	.99	3.41	تدعم عملية تقييم الأداء إجراءات الترفيع والنقل وتحديد المكافآت الشخصية	13
متوسطة	1.02	3.16	تعمل عملية تقييم الأداء على خفض معدل الدوران الوظيفي	11
متوسطة	1.08	2.91	تعمل عملية تقييم الأداء على التقليل من السلبيات في سلوك العاملين مثل (غياب تأخير وإهمال)	12
مرتفعة	.80	3.69	الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول (5) أن درجة تقييم المدراء لأهمية تقييم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "مرتفعة"،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود

(7) فقرات تدل على درجة "مرتفعة" وهي الفقرات ذات الأرقام (6.7.4.5.3.2.1) مرتبة تنازلياً، حيث

حصلت الفقرة (1) " يولي البنك اهتماما بتطبيق نظام تقويم الأداء " على أعلى متوسط حسابي بواقع (4.41)، كما وحصلت (6) فقرات على تقدير "متوسط"، وحصلت الفقرة (12) " تعمل عملية تقويم الأداء على التقليل من السلبيات في سلوك العاملين مثل (غياب تأخير وإهمال) " على أقل متوسط حسابي بواقع (3.25).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود السياسات المتبعة في البنوك في تقويم الأداء وأهمية في جودة الخدمة المقدمة للجمهور، كما أن المتابعة هي من أهم أسباب استقامة العمل والتقليل من السلبيات.

4.6 السؤال السادس: ما أهداف تقويم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر المدراء ؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة السادس استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تقويم المدراء لأهداف تقويم الأداء من وجهة نظر المدراء كما يراها المدراء لفقرات أداة الدراسة، كما يبينه الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقويم المدراء لأهداف تقويم الأداء من وجهة نظر المدراء مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	تهدف عملية تقويم الأداء إلى قياس مدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة من قبل إدارة البنك	3.91	.99	مرتفعة
2	تهدف عملية تقويم الأداء إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها	3.83	1.02	مرتفعة

مرتفعة	1.05	3.75	تقيم عملية تقويم الأداء الكفاءة في استخدام الأيدي العاملة في البنك	4
متوسطة	.79	3.58	من خلال عملية تقويم الأداء يتم التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية	5
متوسطة	1.00	3.50	تهدف عملية تقويم الأداء إلى اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية	1
متوسطة	.67	3.50	من خلال عملية تقويم الأداء يتم التأكد من دقة الموازنات التخطيطية	6
مرتفعة	.87	3.68	الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول (6) أن درجة تقويم المدراء لأهداف تقويم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة يتبين وجود (3) فقرات تدل على درجة "مرتفعة" وهي الفقرات ذات الأرقام (4.2.3) مرتبة تنازلياً، حيث حصلت الفقرة (3) "تهدف عملية تقويم الأداء إلى قياس مدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة من قبل إدارة البنك" على أعلى متوسط حسابي بواقع (3.91)، كما وحصلت (3) فقرات على تقدير "متوسط"، وحصلت الفقرة (6) "من خلال عملية تقويم الأداء يتم التأكد من دقة الموازنات التخطيطية" على أقل متوسط حسابي بواقع (3.50).

ويرى الباحثون أن بنود التقويم الموضوعية من قبل البنك تهدف بشكل رئيس إلى التعرف على مدى الالتزام بمعايير البنك وسياسته، كما أن المدراء في الفروع لا دخل لهم بوضع السياسات العليا في البنك.

4.7 السؤال السابع: ما الحالات التي يتم فيها تقويم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

ولإجابة عن سؤال الدراسة السابع استخرج الباحثون التكرارات الخاصة باستجابة المدراء على بنود الإستبانة كما يبينه الجدول (7).

(ملاحظة: بعض المدراء أعطى أكثر من إجابة حيث أن عدد المدراء بلغ 12 مدير فقط لكن عدد التكرارات يتراوح بين 12 - 22)

الجدول (7) التكرارات والنسب المئوية للحالات التي يتم فيها تقييم أداء الموظف من وجهة نظر المدراء

الرقم	العبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	يتم تقييم أداء الموظفين للترقية	7	32%
2	يتم تقييم أداء الموظفين للنقل	0	0%
3	تم تقييم أداء الموظفين لتحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية	10	45%
4	يتم تقييم أداء الموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية	5	23%
5	غير ذلك	0	0%

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة (3) " تم تقييم أداء الموظفين لتحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية" على أعلى تكرار بواقع (10 مرات)، تليها الفقرة (1) " يتم تقييم أداء الموظفين للترقية" بواقع (7 مرات).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى سياسة البنك المعتمدة على الحوافز المادية في تشجيع ومكافأة الموظف، لكن هناك كادر وظيفي لا يتأثر بالتقييم حيث أن طبيعة عمل الموظفين في البنك متقاربة.

4.8 السؤال الثامن: ما الطرق المستخدمة في تقييم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من

وجهة نظر المدراء؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثامن استخرج الباحثون التكرارات الخاصة باستجابة المدراء على بنود الإستبانة، كما يبينه الجدول (8).

الجدول (8) التكرارات والنسب المئوية للطرق التي يتم فيها تقييم أداء الموظف من وجهة نظر المدراء

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
1	طريقة اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه.	8	46%
2	طريقة الملاحظات السلوكية للموظفين.	5	27%
3	طريقة التقييم السري.	5	27%
4	طريقة المقالة.	0	0%
5	غير ذلك حدد.	0	0%

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة (1) " طريقة اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه " على أعلى تكرار بواقع

(8 مرات)، بينما تساوت الفقرات 2،5 في عدد المرات بواقع (5 مرات) لكل منهما.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى إدراك البنوك لأهمية التقييم المتمثلة في التعرف على الأخطاء ومحاولة تفاديها.

4.9 السؤال التاسع: من الجهة التي تقوم بعملية تقييم أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل

من وجهة نظر المدراء؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة التاسع استخرج الباحثون التكرارات الخاصة باستجابة المدراء على بنود الإستبانة، كما يبينه الجدول (9).

الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية للجهة التي تقوم بعملية تقييم الأداء من وجهة نظر المدراء

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	---------	----------------

1	الرئيس المباشر .	10	67%
2	المرؤوس .	1	7%
3	تقويم ذاتي .	2	13%
4	النظراء في العمل	2	13%

يلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة (1) "الرئيس المباشر" حصلت على أعلى تكرار بواقع (10 مرات)، بينما حصلت الفقرة (2) "المرؤوس" على أقل تكرار بواقع (مرة واحدة).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى النظام المتبع في البنوك من تولي المدير بشكل مباشر عملية التقويم.

4.10 السؤال العاشر: كم مرة يتم قياس أداء موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر المدراء؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة العاشر استخرج الباحثون التكرارات الخاصة باستجابة المدراء على بنود الإستبانة كما يبينه الجدول (10)

الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية لعدد المرات التي يتم فيها تقويم أداء الموظف من وجهة نظر المدراء

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
1	مرة في السنة	8	67%
2	أكثر من مرة في السنة	4	33%
3	غير ذلك (حدد)	0	0%

يلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة (1) "مرة في السنة" على أعلى تكرار بواقع (8 مرات)، بينما حصلت الفقرة (2) "أكثر من مرة في السنة" على أقل تكرار بواقع (4 مرات).

ويرى الباحثون أن ذلك يعود إلى نظام العمل في البنوك حيث لا يمكن الحكم على الموظف خلال فترة قصيرة وإنما يحتاج إلى عام واحد على الأقل.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بعد إتمام الدراسة توصل الباحثون إلى أن درجة تقييم الموظفين للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.84)، بينما كانت درجة تقييم الموظفين لأهمية تقييم الأداء بشكل عام "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65). كما أن درجة تقييم الموظفين لأهداف تقييم الأداء بشكل عام كانت بدرجة "متوسطة"، بمتوسط حسابي (3.58)، وتم تقييم درجة تقييم المدراء للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها عند تقييم الأداء بشكل عام على أنها "مرتفعة"، لبلوغ متوسطها الحسابي (3.80).

وتم إعطاء درجة "مرتفعة" كدرجة لكل من تقييم المدراء لأهمية تقييم الأداء بشكل عام وتقييم المدراء لأهداف تقييم الأداء بشكل عام ، بمتوسطين حسابيين (3.69) و (3.68) لهما على الترتيب.

وكانت أهم أهداف تقييم الأداء هو تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية" حيث حصل على أعلى تكرار بواقع (10 مرات)، يليها الهدف الترقية بواقع (7 مرات). وكانت أكثر الطرق شيوعاً في عملية التقييم هي طريقة اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه حيث حصلت على أعلى تكرار بواقع (8 مرات). ومن النتائج للتحليل تبين أن أكثر الأشخاص الممارسين لعملية التقييم هو الرئيس المباشر حيث حصلت على أعلى تكرار بواقع (10 مرات)، وأن عدد مرات التقييم الأكثر شيوعاً هي مرة في السنة حيث حصلت على أعلى تكرار بواقع (8 مرات).

5.2 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة خرج فريق البحث بعدد من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة إن يكون التقرير مكشوف وعلني، ومناقشته مع المرؤوسين للوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتفاديها حيث إن الهدف من التقويم هو التعديل والإصلاح وليس إعطاء الحكم على الأفراد.
- 2- ضرورة انعكاس التقويم الجيد على الموظف على عدم دورانه وثباته في موقعه الوظيفي أو حتى ترقيته.
- 3- ضرورة إتباع المدراء في عملية التقويم الالتزام بروح القانون وليس التشبث بالنصوص المجردة.
- 4- ضرورة إعطاء مدراء الفروع دور في رسم السياسات العليا للبنك.
- 5- ضرورة إعلام الموظف بالموعد المحدد للتقويم والمنهج المتبع في عملية التقويم.
- 6- ضرورة استخدام أكثر من أسلوب في عملية التقويم من حيث الشخص المقيم وأسلوب التقويم.

المصادر والمراجع

المراجع الانجليزية

الدراسات والمقالات:

- Gawely,Brain D. et al , " Participation in the performance appraisal process and employee reaction" ,journal of applied psychology Vol.83.No4,1998.
- Pettijohn, linda, parker, Stephen, pettijohn Charles and kent ,john, "Performance appraisal: usage criteria and observation", journal of management development m Vol.2o, No.9, pp754, 2001.

الكتب:

- Noe, Raymond (2008) employee training and development ,fourth edition, MCGrawHill, America, New York.
- Casico,Wayne (2003), Managing Human Resources,6th edition, MC Graw Hill, American, New York.
- Srinivas, R.Kandula(2003), Human Management In Practic, Asokok. Ghon, India, New Delhi.

المراجع العربية

الكتب:

1. الطائي، الفضل، العبادي (2006) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، عمان، الأردن.
2. عباس (2003)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الدراسات والمقالات:

1. الجنابي، عبدالرزاق، 2009، "تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي"، www.kairaq.com.
2. عدوان، عماد، 2008، "التعرف الى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين" www.ccast.ps
3. الاميري، وليد، 2009، "تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار" www.almaktabah.net
4. خشارمة، حسين، 2002 "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات، نفسها والأجهزة، المسئولة عنها: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات، العدد2، المجلد29، ص 297-323 (2002).
5. بعجي، سعاد، 2006، "تقييم فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة" www.univ-msila.dz.

الملاحق (1)

Abstract

Economic in the current days forms the most important issue for both private and public sector, public to improve the total country budget, and private for their own business.

Banks is an important component of the Economic system, which the people depend on; to start or improve their business. That's why it has sense to improve this sector, by improving employees' capabilities, detecting the mistakes if there is any and correct them, which increases the loyalty of the employees and the customers, which makes the profits of the bank increase.

This study aims to specify how to detect the mistakes and lacks, and how to correct and avoid them. In addition to the obstacles that force the correction process.

This study , which depends on the descriptive approach, is applied only on the banks in Hebron as a sample, to make the results fit to our needs in Hebron and Palestine, but with taking into account external studies.

After finishing the study, the range of results was between low to high, for the criteria that are user in the evaluation and appraisal process.