

أهمية تقييم أداء الموظفين

دراسة تطويرية لكبرى الشركات في

محافظة الخليل

فريق البحث

ميسون الصرصور

أريج البايض

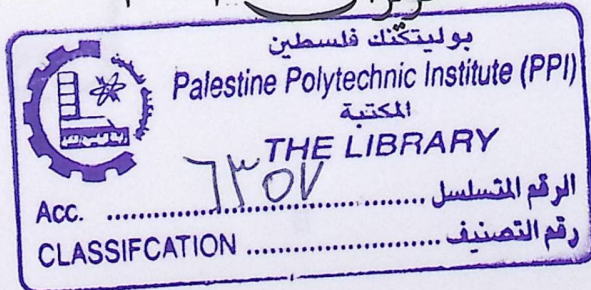
إشراف

د. مروان جلعود

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

حزيران ٢٠٠١





# الإهداء

إلى معلمي الأول و صديقي... ونبراس دريبي... مثلي الأعلى

...والدي

إلى أعلى ما في الوجود... حبيبة القلب... وردة الفؤاد

...والدي

إلى نجوم السماء المضيئة... وأزهار الأرض المشرقة

...أخوتي وأخواتي

إهداء خاص من ميسون... إلى من منحني الدعم المتواصل

و الثقة... إلى من كان عوناً لي دائماً... زوجي العزيز

... "بشار".

و إهداء خاص من أريج... إلى خطيبي الغالي

... "وليد".

إلى من لا ننسى فضلمه على مرور الأيام والعصور...

...أصدقائي وأساتذتي.

إلى الأمة الإسلامية جمعاء... وإلى كل الشرفاء من

هذا الشعب العظيم

... نهدي هذه الثمرة المتواضعة...

أريج و ميسون



# شكر وتقدير

عندما يتحرك قطار زمني لينطلق في مرحلة جديدة... ترتفع  
الأيدي للوداع... وتنطلق القلوب من أسرارها... لتطلق فوق  
رؤوس الأحبة وتبعث في العيون الباكية أشعة نور تنغمس على  
صفاء الوجه تاركة إلى جانب كل مخلص كلمة شكر وروح  
اهتمام... وتنطلق الألسنة لاهية بكل معاني التقدير والاحترام لكل  
موارد العلم والعطاء.

أساتذتنا الكرام... نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل شخص  
ساهم في إنجاح هذا المشروع وخروجه بهذه الصورة... ونخص  
بالشكر والعرفان الأستاذ القدير الدكتور مروان جلعود الذي  
تفضل مشكوراً بالإشراف على هذا المشروع كما نشكر قسم العلوم  
الإدارية ونظم المعلومات والقائه على أعمالها الأستاذ غسان شاهين  
الذي لم يترك أي جهد من أجل الطلبة والعلم وإنجاح هذا التخصص  
إلا وبذله.

أريج و ميسون



## فهرس المحتويات

I	الإهداء.....
II	الشكر و التقدير.....
III	فهرس المحتويات.....
III	قائمة الجداول الإحصائية.....
VII	قائمة الأشكال التوضيحية.....
III	قائمة المفاهيم و المصطلحات.....

### الفصل الأول (الإطار العام للبحث) :

٣	المقدمة.....
٦	أهداف البحث.....
٧	مشكلة البحث.....
١٢	فرضيات البحث.....
٨	أهمية البحث.....
١١	أبعاد البحث و محدداته.....
١٣	الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.....

### الفصل الثاني (الدراسات السابقة) :

١٧	مفهوم تقييم الأداء.....
١٩	فوائد عملية تقييم الأداء.....



٢٢	عناصر نظام تقييم الأداء .....
٢٣	الغرض من عملية تقييم الأداء .....
٢٦	من المسؤول عن عملية تقييم الأداء و متى يتم التقييم .....
٢٨	أسس و معايير تقييم الأداء .....
٣٢	مقاييس الأداء .....
٣٤	مجالات تقييم الأداء .....
٣٦	الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء .....
٣٧	خطوات قياس و تقييم الأداء .....
٤٠	طرق قياس و تقييم الأداء .....
٤٥	الخلاصة .....

### الفصل الثالث (منهجية البحث) :

٤٨	منهجية البحث .....
٤٩	مجتمع البحث .....
٥٠	عينة الدراسة .....
٥٢	أدوات جمع البيانات .....
٥٤	أدوات تحليل البيانات .....
٥٥	أدوات عرض البيانات .....



## الفصل الرابع (تفريغ الاستبانة وتحليل النتائج) :

التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة ..... ٥٨

## الفصل الخامس ( أهمية نظم المعلومات ودورها في عملية تقييم الأداء ) :

مقدمة عن نظم المعلومات ..... ٨٤

مفهوم وتعريف نظم المعلومات ..... ٨٦

عناصر نظم المعلومات ..... ٨٨

مراحل تطوير نظم المعلومات ..... ٨٨

أنواع نظم المعلومات ..... ٨٩

فوائد نظم المعلومات ..... ٩١

وظائف نظم المعلومات ..... ٩١

أهمية دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموظفين داخل الشركة ..... ٩٢

## الفصل السادس ( الاستنتاجات والتوصيات ) :

الاستنتاجات ..... ٩٨

التوصيات ..... ١٠١

## المراجع والملاحق :

المراجع والملاحق ..... ١٠٤



## قائمة الجداول الإحصائية

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٨	المؤهلات العلمية	جدول (١-٤)
٥٩	سنوات الخبرة	جدول (٢-٤)
٥٩	عدد الموظفين تحت إشراف كل مدير	جدول (٣-٤)
٦٠	تأثير عملية تقييم الأداء على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	جدول (٤-٤)
٦٣	مدى تعبير التقارير السنوية عن الأداء الفعلي للموظفين	جدول (٥-٤)
٦٤	الأخطاء التي تترتب على عملية تقييم الأداء	جدول (٦-٤)
٦٦	آلية عملية تقييم الأداء المتبعة داخل الشركات	جدول (٧-٤)
٦٨	يسمح للموظفين بتقديم شكاوى بالتظلم ضد نتائج تقييم الأداء	جدول (٨-٤)
٦٨	أهمية عملية تقييم الأداء والإجراءات المتبعة فيها	جدول (٩-٤)
٧١	وجهة نظر المدراء حول عملية تقييم أداء الموظفين	جدول (١٠-٤)
٧٣	مخرجات عملية تقييم الأداء	جدول (١١-٤)
٧٥	تأثير المؤهلات العلمية على الخبرة	جدول (١٢-٤)
٧٦	الأمور التي تؤثر على عملية تقييم الأداء	جدول (١٣-٤)
٧٨	دور نظم المعلومات في عملية تقييم الأداء	جدول (١٤-٤)



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٢٢	عناصر نظام تقييم الأداء	شكل (١-٢)
٢٦	من يقوم بالتقييم	شكل (٢-٢)
٢٨	أمثلة من معايير تقييم الأداء	شكل (٣-٢)
٣٢	نظام معلومات تقييم الأداء	شكل (٤-٢)
٣٦	مجالات تقييم الأداء	شكل (٥-٢)
٣٩	خطوات قياس وتقييم الأداء	شكل (٦-٢)
٦١	تأثير عملية تقييم الأداء على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	شكل (١-٤)
٦٣	مدى تعبير التقارير السنوية عن الأداء الفعلي للموظفين	شكل (٢-٤)
٦٥	الأخطاء التي تترتب على عملية تقييم الأداء	شكل (٣-٤)
٦٧	آلية عملية تقييم الأداء المتبعة داخل الشركات	شكل (٤-٤)
٦٨	مدى السماح للموظف بتقديم شكاوي ضد نتائج تقييم الأداء	شكل (٥-٤)
٦٩	أهمية عملية تقييم الأداء	شكل (٦-٤)
٧٢	وجهة نظر المدراء حوا عملية تقييم أداء الموظفين	شكل (٧-٤)



٧٤	مخرجات عملية تقييم الأداء	شكل (٤-٨)
٧٥	تأثير المؤهلات العلمية والخبرة على تقييم الأداء	شكل (٤-٩)
٧٧	الأمر التي تؤثر على عملية تقييم الأداء	شكل (٤-١٠)
٧٩	دور نظم المعلومات في عملية تقييم الأداء	شكل (٤-١١)
٨٥	دور نظم المعلومات كأداة مسعدة لمواجهة التحديات البيئية وتوفير عوامل النجاح اللازمة	شكل (٥-١)
٨٧	المكونات الأساسية للنظام	شكل (٥-٢)

تتميز من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية (١٥)

- ١- تعريفات - من المصطلحات والمفاهيم التي تقع تحتها في الإطار والعمل الذي
  - ٢- برامج التدريب - من الفترات التي تعد ذلك المؤسسة من أجل تدريب الموظفين على كفاءات
  - ٣- الفترات التدريبية لإنتاج عمل ما .
  - ٤- الطريقة - نظام له هيكل تنظيمي يوجد من أجل ممارسة الأعمال بأفضل أوضاعها .
  - ٥- المعلومات - مجموعة من المطلق والبيانات نظمت بطريقة ما لإضافة قيم جديدة للمطلق
  - ٦- النظام - مجموعة من العناصر والمكونات التي تعمل مع بعضها البعض لتطبيق هدف معين،
  - ٧- تحت أن العناصر والمكونات نفسها أو العلاقة التي تربطها لتعد كفاءة عمل النظام .
  - ٨- نظم المعلومات - مجموعة من الأراء والمفاهيم والإجراءات والمنهجيات والبرامج المرتبطة مع
  - ٩- بعضها البعض والتي تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة والمفيدة من أجل دعم نشاطات
- المؤسسة (٢)



## المفاهيم والمصطلحات

- ١-المقيم :- هو الشخص المسؤول عن تقييم أداء الموظفين داخل الشركة.
- ٢-المدير :- شخص مسؤول عن وضع الأهداف داخل الشركة والإشراف على الموظفين .
- ٣-الموظفين :- الأفراد الذين يعملون داخل مؤسسة ما من اجل قضاء حاجاتهم اليومية .
- ٤-الأداء :- هو الدور الذي يلعبه كل من المدير والموظف والذي يبني عليه مقياس مدى نجاح الشركة .
- ٥-الكفاءة :- هي القيام بالأشياء بطريقة صحيحة .(١٥)
- ٦-الفاعلية :- هي القيام بالأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة .(١٥)
- ٧-الرقابة :- هي عملية متابعة الأداء ومقارنته بالخطط المرسومة مسبقا للتأكد من انها تسير في الاتجاه الصحيح من اجل تحقيق الأهداف الموضوعه .(١٥)
- ٨-الحوافز :- هي المشجعات والمغريات التي تدفع الموظف إلى الإنجاز والعمل الجيد .
- ٩-برامج التدريب :- هي الدورات التي تعقد داخل المؤسسة من اجل تدريب الموظفين على كسب المهارات المطلوبة لإنجاز عمل ما .
- ١٠- الشركة :- نظام له هيكل تنظيمي أوجد من اجل ممارسة الأعمال بشتى أنواعها .
- ١١- المعلومات :- مجموعة من الحقائق والبيانات نظمت بطريقة ما لإضافة قيم جديدة لتلك الحقائق .
- ١٢- النظام :- مجموعة من العناصر والمكونات التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، بحيث أن العناصر والمكونات نفسها أو العلاقة التي تربطها تحدد كيفية عمل النظام .
- ١٣- نظم المعلومات :- مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات والمعدات والبرامج المرتبطة مع بعضها البعض والتي تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة والمفيدة من اجل دعم نشاطات المؤسسة .(٣)



# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث





## الفصل الأول

المقدمة

أهداف البحث

مشكلة البحث

فرضيات البحث

أهمية البحث

أبعاد البحث ومحدداته

الهيكل التنظيمي للبحث



## المقدمة

قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم- :-

(( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ))

إذا تتبعنا التقدم الهائل والسريع في علوم إدارة الأعمال خلال العشرين سنة الماضية، نستطيع أن نلمس كيف أن الفكر الإداري الحديث قد هز من الأعماق الطرق التقليدية المستخدمة في إنتاج وتسويق المنتجات والخدمات وفي تنظيم وإدارة منشآت الأعمال.

ومما لا شك فيه أن علم إدارة الأعمال يعد الآن من أبرز وأهم العلوم الإنسانية في تقدم الأمم. وتقاس حضارة الأمم الحديثة بمدى ما وصلت إليه من تقدم وتطور في تطبيق فنون وأساليب إدارة الأعمال.

## أهمية المنظمات في العصر الحاضر

يطلق البعض على عصرنا الحاضر "عصر المنظمات"، لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان. فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية... الخ التي يتمتع بها ويستفيد منها الفرد، تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة، حكومية أم أهلية أم مشتركة. وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس والمأوى الذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتتجهها المنظمات المختلفة، وما يستخدمه من وسائل نقل واتصالات... لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة، وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى مناحي حياة الفرد والمجتمع، وما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات.



## دور العنصر الإنساني في المنظمات

رغم أهمية دور الموارد المادية وتكاملها مع الموارد الإنسانية في تحقيق أهداف التنظيم إلا أن الموارد الإنسانية تحتل دائما المرتبة الأولى فلا يمكن لنا أن نعطي وزنا متساويا لكل منهما. لذلك يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.

وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان. وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات. واخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر. وأصبحت المنظمات، على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها. وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدما، تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد ثروتها والعنصر الحاسم في تقدمها وازدهارها.

ومن المعروف أنه يمكن إجمال وظائف الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتوظيف، ثم التوجيه والرقابة، وكذلك التمويل، وأنه ليس بالشكل الكافي أن يقوم المسؤولين في المؤسسات بإعداد الخطط المستقبلية للعمل، ثم تجهيز وبناء الهياكل التنظيمية الجيدة واستقطاب الأعداد المناسبة من العاملين نوعا وكما، لإنجاز المهام وإعطائها ما يلزم من توجيهات، بل لا بد أيضا من أن يتعدى ذلك إلى القدرة على تقييم أدائها والتعرف على مدى مطابقته للأسس والمعايير الموضوعية. والعمل على تصحيح المسارات المنحرفة وتشجيع الصائب منها، ومكافأة المبدع وتصويب الكسول أو نقله أو تسريحه إذا لزم الأمر.

لذلك فإن عملية تدبير عناصر الإنتاج الضرورية لم تعد كافية إن لم يصاحبها تقييم مستمر للأفراد العاملين بشتى مستوياتهم وتخصصاتهم، لأن الوظيفة العامة عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، ويتم إشعالها بالأفراد القادرين .



نرى أن أساليب إدارة الموظفين اتجهت إلى الأخذ بنظام تقدير الكفاية، بحيث يتم تحديد مستوى أداء العاملين بصفة دورية، لأنها تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون أعمال مرؤوسيهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بكفاية وفعالية.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة. فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم. كما أنها معقدة، لأن تقييم أداء بعض العاملين يصعب قياسه، لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية. مثل الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين وأعمال البحوث، حيث أن الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء يتم الاعتماد فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الموظف. إلا أن ما يجب ذكره في هذا الصدد أن ازدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية في العملية الإنتاجية يحتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية، للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد. ولذا فقد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التركيز على صفات الفرد، بل أصبح التقييم منصباً على نتائج الأداء، فمثلاً إن معيار النجاح في عمل المدير هو حالة العاملين المعنوية وإنتاجية العاملين ومستوى الإنفاق.

وعملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد، ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معدلات الأداء ( Job Standards ) أو معايير الأداء الجيد ( Criteria Of Satisfactory Performance ).

إزاء ذلك أصبح من الضروري وجود معايير ومستويات محددة لموضوعية تقدير كفاءة الموظفين، والتأكد من صلاحيتهم للتقدم في سلك الخدمة.



وبالتالي سنتناول في هذا البحث العلمي الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين ثم ننتقل بعد ذلك إلى استعراض الطرق الحديثة، ولكن قبل كل شيء يجب أن نضع نصب أعيننا الحقيقة الخاصة بأن تقييم الأداء مفهوم ينطبق على كافة المستويات التنظيمية بما في ذلك المرؤوسين والمدراء، فكما يعلم الجميع أن وظيفة المدير، مهما كان مجال عمله ومستواه الوظيفي، تتمثل في إنجاز العمل بوساطة الآخرين الذين يديرهم ويشرف عليهم، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء وظيفة ومرحلة إدارية رئيسية، تكمل الوظائف والمراحل الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتنشيط للأداء. والرقابة الإدارية وظيفة هامة، لأنها تحتاج إلى مهارات عالية، وخبرة كافية تكفل للمنظمة قدرة رفع كفاءة الأداء والإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة.

### الهدف من إجراء البحث

إن الهدف الرئيسي من وراء تقييم الأداء هو توفير المعلومات المرتبة للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه. فإذا لم يعرف الموظفون ماذا يفعلون من خطأ وصواب فلن يتحسن أدائهم أبداً. ففي داخل هذا الهدف الواسع يعمم برنامج تقييم الأداء لأجل تطوير الأداء والمحافظة على الأداء الجيد.

ومن هنا نرى أن هناك الكثير من الأهداف نقتر على ذكر ما يلي منها :-

١. معرفة الدور الرئيسي الذي تلعبه دائرة القوى البشرية في تقييم أداء الموظفين.
٢. معرفة القواعد والأسس السليمة لمعاملة العنصر البشري داخل المؤسسات والشركات التجارية بشكل خاص واثار ذلك على الفرد وعلى المؤسسة ككل.
٣. بيان مفهوم تقييم الأداء داخل الشركة وأهمية ذلك في نجاحها، وقدرته على إشباع حاجات الموظفين المختلفة.
٤. التعرف على نقاط ضعف العاملين ووضع اقتراحات وإجراءات لتحسين أدائهم.
٥. معرفة متى يكون تقييم الأداء مفيد للشركة وما هي المشاكل التي تواجه هذه العملية.



٦. الحصول على معلومات مهمة وكافية لتقديم بعض المقترحات والحلول لبعض المشاكل والصعوبات المتعلقة بهذا الموضوع بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة.
٧. اكتشاف القدرات الإشرافية لدى المدراء والعمل على تحسينها.
٨. إضافة معرفة علمية إلى مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين و إلى المجتمع بشكل عام .

### مشكلة البحث

نظراً لعدم تقدير الكثيرين منا لأهمية القوى البشرية داخل المؤسسة والدور المهم الذي تقوم به والذي لا يمكن الاستغناء عنه فنحن نعاني من مشكلة رئيسية هنا ألا وهي الصعوبة في تقييم أداء هؤلاء العاملين بناءً على أن هذه العملية تعتمد على الحكم الشخصي الذي قد يتعرض للتحيز من قبل الموظف وبالاتجاهات الموجودة عنده.

وقد لوحظ وجود ظاهرة تدمر الموظفين وشعورهم بعدم الرضى الوظيفي، وما لها من انعكاسات على أداء الموظفين خاصة، والمؤسسة عامة، وهذا ربما نتيجة عدم معرفة المدراء والمرؤوسين للقواعد والأسس السليمة في التعامل مع العنصر البشري في داخل المؤسسة وهذا أدى إلى عملية تقييمهم بشكل خاطئ اعتماداً على أساليب خاطئة. حيث أن التقييم يتم حالياً بطرق ارتجالية وغير قابلة للقياس، وبشكل سري مما يفقد مصداقية هذه التقييمات من قبل المسؤولين والموظفين، فتصبح مجرد روتين متبع في الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية.

لذلك قام فريق البحث بالعمل جاهداً على دراسة القواعد والأسس السليمة الواجب اتباعها في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات ودورها في نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها. وحاول فريق البحث من خلال هذه الدراسة تطبيق وتطوير الأسلوب العلمي لتقييم أداء الموظفين لزيادة كفاءة أدائهم وتقليل



سوء الإدارة المتفشي في كثير من المؤسسات، ولإنجاز الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يسعى فريق البحث للإجابة على التساؤلات التالية والتي تعتبر من النقاط المهمة في حل المشاكل المتعلقة في تقييم أداء الموظفين :-

١. ما هو دور الذي يلعبه المدير في تقييم أداء الموظفين ؟
٢. كيف ينظر الموظفون إلى كفاءة تقييم الأداء كوسيلة لإشباع حاجاتهم من النواحي التالية:-
  - المادية.
  - المعنوية (( الترقية )) .
  - العدالة والمساواة بين الزملاء.
٣. ما هي العوامل التي تؤثر على تقييم الأداء ؟
٤. ما هي الأسس الواجب اتباعها في تقييم الأداء ؟
٥. ما هي المشاكل الدائمة التي تواجه عملية تقييم الأداء ؟
٦. كيفية استخدام نظم المعلومات في تقييم الأداء ؟

### فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات الصفرية. حيث يفترض فريق البحث ما يلي:-

١. لا توجد علاقة بين تقييم أداء الموظفين بشكل سليم وكفاءتهم الوظيفية.
٢. لا توجد علاقة بين تقييم الأداء السليم للموظفين وسوء الإدارة.
٣. لا توجد علاقة بين كفاءة تقييم الأداء وبين إشباع حاجات الموظفين في النواحي التالية:-
  - المادية.
  - المعنوية (الترقيات والمكافآت).
  - تحقيق مبدأ العدالة والمساواة.



٤. ليس هناك دور فعال لنظم المعلومات في تقييم أداء الموظف بشكل فعال.

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يؤثر على طريقة تنظيم المؤسسة والتعرف على الكفاءات الموجودة ووضعها في مكانها المناسب.

كما أن أهمية تقييم الأداء يجب أن تفهم من مديري المؤسسة والمسؤولين وجميع الأفراد فيها، كما يجب أن تنفذ وفق منهجية مدروسة معتمدة، وترصد لها مخصصات مالية كافية.

### أهمية البحث بالنسبة لفريق البحث:-

١. التعرف على أهمية وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية، ومن يقوم بها.
٢. التعرف على الطرق والأساليب التقليدية المستخدمة في تقييم أداء العاملين ومقارنتها بالأساليب الحديثة.
٣. التعرف على الأسباب الحقيقية للصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء، وذلك بالبحث والدراسة ورفع التوصيات والحلول المناسبة للإشكاليات المتعلقة بتقييم الأداء.
٤. إكساب فريق البحث مهارات إدارية تسهم بشكل كبير في زيادة قدرتهم على إدارة المؤسسات وتقديم حلول لكثير من المشاكل التي تدرج تحت هذا الموضوع.
٥. شعور فريق البحث بأهمية نظم المعلومات ودورها في إدارة التكنولوجيا الحديثة.
٦. مساعدة فريق البحث من إنهاء متطلبات التخرج والحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات.



### أهمية البحث بالنسبة لجامعة بوليتكنك فلسطين:-

تعتبر عملية قياس الأداء وسيلة هامة للارتقاء بمستوى العاملين، حيث تكشف هذه العملية عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكثر من الإشراف والتدريب وعن أولئك الذين لديهم قدرات كامنة أو طموح مما يؤهلهم للتقدم.

- يعتبر هذا البحث البسيط أداة فعالة ومرجعا مهما للدراسات المستقبلية المتعلقة بهذا الموضوع.
- الاستفادة منه في زيادة الثروة المكتبية والمراجع في الجامعة ليتسنى للطلاب الاستفادة منه في تخصص نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة.

### أهمية البحث بالنسبة لمجتمع الدراسة:-

إن نظام تقييم أداء الموظفين يعتبر موضوعا هاما في الوضع الحالي، لكون المؤسسات والشركات الفلسطينية فتية، ولا تزال في طور البناء والتأسيس، وهذا يتطلب تعيين موظفين، ومتابعة أداء هؤلاء الموظفين بواسطة تقييم أدائهم، والذي ينتج عنه الترقيات والمكافآت والتدريب اللازم والنقل والتسريح .

- ومن الأمور المهمة التي تسعى فريق البحث في توفيرها لمجتمع الدراسة :-

١. توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

٢. مساعدة القائمين بعملية تقييم الأداء في معرفة الأسس العلمية السليمة في تقييم الأداء مما

يساعد على التقليل من معدل دوران العمل داخل المؤسسة، والعمل على وضع الخطط الملائمة

لتحسين وتطوير طرق الأداء الموجودة عندها.



٣. تساعدهم في تحقيق مبدأ المساواة بين الموظفين والذي يكون قائم عليه اتخاذ قرارات إدارية لإعطاء الترقيات والمكافآت وهذا سيقود الموظف إلى الشعور بالولاء للمؤسسة نتيجة لاهتمامها بأداء موظفيها.
٤. لفت انتباههم إلى أن يأخذوا في عين الاعتبار المؤهلات الأكاديمية والعلمية والخبرة العملية في عملية توظيف الأشخاص وذلك لوضع كل شخص في مكانه المناسب.
٥. تعريفهم بدور نظم المعلومات وأهميتها في إدارة المؤسسات وما تحدثه من تطورات في اغلب مجالات الإدارة والتكنولوجيا الحديثة.
٦. مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.
٧. مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها من خلال عملية تقييم الأداء حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

#### أهمية البحث بالنسبة للمجتمع ككل:-

١. تتبع أهمية موضوع تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف المراد تحقيقه.
٢. تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه أعمالهم وبالتالي إبعادهم عن ممارسة الأعمال غير المشروعة التي تؤدي إلى إفساد المجتمع.
٣. يعتبر تقييم أداء الموظفين في داخل المؤسسات المؤشر الأساسي في إجراء المقارنات بين قطاعات مختلفة وبين منظمات الأعمال بعضها ببعض.



## أبعاد البحث ومحدداته

تتلخص أبعاد ومحددات البحث والمشاكل التي واجهها فريق البحث أثناء إعداد هذه

الدراسة في :-

- تحاول هذه الدراسة تحديد تأثير تقييم الأداء على أداء كل من الموظفين والمدراء في أكبر عشر شركات من حيث (رأس المال، عدد الموظفين، حجم المؤسسة، حجم الإنتاج فيها)، وذلك حسب ترتيب حصل عليه فريق البحث من الغرفة التجارية في محافظة الخليل.
- مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، أسباب فشله، آثاره، أنواعه، رأي الدراسات السابقة حول موضوع تقييم الأداء نوقشت خلال هذه الدراسة لمساعدة فريق البحث على الإلمام بمعظم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع .
- قام فريق البحث بتحليل البيانات عن طريق توزيع الاستبانات على قطاع معين من موظفي الشركات المذكورة وبالتحديد المدراء والرؤساء لأنهم هم في العادة من يشرفون على عملية تقييم الأداء.
- لقد تم اختيار أفراد هذه العينة بطريقة قصدية حسب الترتيب الإداري داخل الشركات المذكورة من الطبقة العليا لتأثيرهم الواضح على عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.
- هذه الدراسة حددت فقط من خلال وجهة نظر أفراد العينة حول موضوع تقييم الأداء في الشركات التجارية التي تم اختيارها كعينة للدراسة.
- لقد تم الاستعانة بالدراسات النظرية والمبادئ الأساسية لعملية تقييم الأداء واستجابة بعض أفراد العينة للإستبانة الموزعة عليهم من أجل الوصول للنتائج المرجوة من هذه الدراسة، إلا أن هناك بعض المشاكل والتي تمثلت في عدم استعداد بعض أفراد العينة في مساعدة فريق البحث في الحصول على المعلومات المطلوبة.



- ضيق الوقت المتاح للإلمام بجوانب أخرى تتعلق بهذا الموضوع.
- قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (تقييم الأداء) في نهاية شهر شباط (٢٤-٢-٢٠٠١) وحتى نهاية شهر حزيران الموافق (٢٠-٦-٢٠٠١).

### الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

يتكون هذا البحث من ستة فصول :-

#### الفصل الأول ويشتمل على :-

مقدمة البحث، الهدف من إجراء البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أبعاد البحث ومحدداته، فرضيات البحث، الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.

#### الفصل الثاني ويشتمل على :-

الدراسات التي تناولت موضوع تقييم أداء الموظفين داخل منظمات الأعمال .

#### الفصل الثالث ويشتمل على :-

مقدمة، منهجية البحث، مجتمع البحث، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أدوات تحليل البيانات، أدوات عرض البيانات .

#### الفصل الرابع ويشتمل على :-

تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، فاشتمل على أسئلة الدراسة وتم تحليل كل سؤال منها ثم تم ربط هذه الأسئلة مع بعضها والخروج بنتائج عامة وشاملة.

#### الفصل الخامس ويشتمل على :-

مقدمة عن نظم المعلومات، مفهوما، تعريفها، عناصرها، مراحل تطويرها، أنواعها، فوائدها، وظائفها، دورها في تقييم أداء الموظفين داخل منظمات الأعمال.



الفصل السادس ويشتمل على :-

- ١- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها .
- ٢- التوصيات التي قدمها فريق البحث .

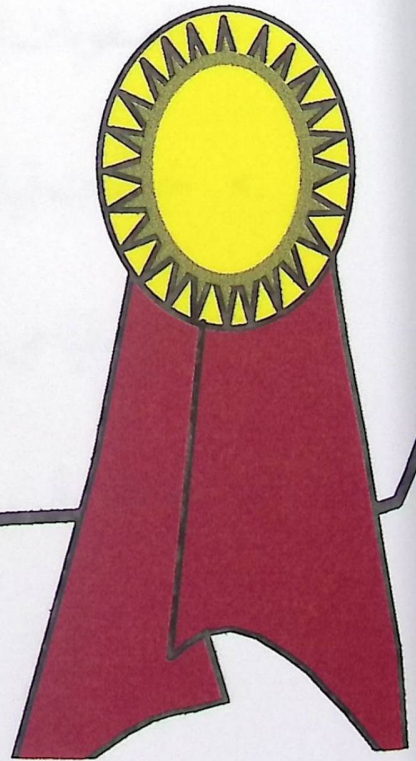
## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة



# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة





## الفصل الثاني

- < مفهوم تقييم الأداء
- < فوائد عملية تقييم الأداء
- < عناصر نظام تقييم الأداء
- < الغرض من عملية تقييم الأداء
- < من المسؤول عن عملية تقييم الأداء
- < اسس ومعايير تقييم الأداء
- < مقاييس الأداء
- < مجالات تقييم الأداء
- < الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء
- < خطوات قياس وتقييم الأداء
- < طرق قياس وتقييم الأداء
- < الخلاصة



## مقدمة

يعمل تقييم الأداء في منظمات الأعمال على التعرف على كافة الثغرات الموجودة في المنظمة، وكذلك تحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات وتوصيات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف المخططة. وتتمثل عملية تقييم الأداء في مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة ونموها وتطورها والتي يمكن استخدامها كمعايير لقياس مدى فعالية وكفاية نتائج النشاط بالمنظمة. ونظرا للدور الهام الذي تقوم به إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها فإن الأمر يتطلب ضرورة تقييم الأداء من قبل المراجعين الأمر الذي يعضد من دور المراجع الإداري في تقييم كفاءة الأداء الإداري. ولكن بالرغم من الاهتمام البالغ من قبل الباحثين والكتاب حول موضوع إدارة القوى البشرية وتقييم أداء العاملين في المؤسسات والشركات المختلفة فإنه لا زالت هناك حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات لتشمل العديد من الجوانب الهامة الأخرى التي أهملتها هذه الدراسات. فمعظم الدراسات ركزت على جوانب أهمها مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، طرق قياسه، وغيرها من المواضيع التي تناولتها بالتفصيل وأجرت عليها العديد من الأبحاث والدراسات، ولكنها في المقابل أهملت جوانب في غاية الأهمية مثل دراسة الموظف نفسه ومعرفة المشاكل التي يواجهها والتي تؤثر على أدائه في العمل، ومعرفة أسباب هذه المشاكل والضغوطات التي يتعرض لها والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظفين والعمال، ومن الأمور المهمة أيضا والتي لم تتم دراستها بشكل كبير عملية تطوير تقييم الأداء داخل المؤسسات وإشعار الموظفين بأهمية هذه العملية.

## مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين، لمعرفة مستوى أداء الأفراد، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء، في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات.



إن عملية تقييم الأداء عملية إدارية يمارسها المشرفون المباشرون، يتم خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك الموظف وتصرفاته أثناء العمل، ومدى مساهمة تلك التصرفات أو السلوكيات وتوافقها مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها. وتأتي أهمية هذه العملية كونها تخدم أغراضاً حيوية للإدارة والرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، ففي جانب الإدارة تعتبر أداة أساسية للتغذية العكسية التي تتخذ على ضوءها قرارات شؤون الموظفين، كالنثبيت في الخدمة في نهاية فترة التجربة والترقية والنقل والعلاوات والحوافز والتدريب. وهي وسيلة هامة للمسؤولين يتعرفون من خلالها على مستويات إنجاز وكفاءة المرؤوسين.

### تعريف عملية تقييم الأداء

هناك الكثير من التعريفات لعملية تقييم الأداء، ولكنها جميعاً تدور حول محور ثابت فهناك من عرفها على أنها: "عملية التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقها الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها." (١٢) منصور حامد محمود، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء.

وبتحليل التعريف السابق نجد أن مجال تقييم الأداء هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها.

كما قام عبد الله عفانة في دراسة الدبلوم العالي بتعريف عملية تقييم الأداء على أنها (٩)ـ

عبد الله عفانة، تقييم الأداء .



"عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية، يتم بموجبها قياس أداء الموظفين وسلوكهم وتقييمهم أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المؤسسة: كفاءته ونشاطه وسلوكه، وذلك بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز ليتم في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل ولتحديد نقاط الضعف في أدائه وسلوكه والعمل على تلافيها مستقبلاً، ولتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكثر، وذلك من أجل مصلحته، ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة."

• نستنتج من التعريف السابق أن :-

١. عملية تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال فترة حياته الوظيفية.
٢. وجود شخص مسؤول عن عملية تقييم الأداء بحيث يقوم بعملية الملاحظة والمراقبة بشكل مستمر.
٣. تقوم هذه العملية على أسس علمية غير خاضعة للتحيز الشخصي من قبل الشخص المسؤول عن عملية تقييم الأداء.
٤. تتم هذه العملية بوجود معايير واضحة ويخضع لها جميع العاملين في المؤسسة بشكل متساوي.

### فوائد عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة لتحديد مدى كفاءة الفرد، وإحدى سياسات إدارة الأفراد التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية.



ومن أهم الفوائد التي ممكن الحصول عليها بشكل عام من خلال تطبيق مفهوم تقييم الأداء بشكل سليم والتي استخلصها فريق البحث من مجموع الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع:-

١. العمل على ترشيد الطاقة البشرية بالمنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها وهذه تعتبر من الفوائد الوقائية.
٢. عملية التقييم السليمة تساعد على التقليل من معدل دوران العمل، وتعمل على الاحتفاظ بالكوادر الموجودة في المؤسسة أطول فترة زمنية ممكنة.
٣. المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز.
٤. تحديد إمكانية ترقية الفرد ومكافأته على أدائه المتميز، وبالمقابل تحديد أوجه القصور في أدائه واحتياجه إلى التطوير والتنمية، مما يؤدي إلى إشعار هذا الفرد بمسؤوليته عن العمل الذي يقوم به وبالتالي شعوره بالولاء لهذه المؤسسة.

وستنطرق الآن إلى أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها، وذلك حسب رأي الدكتور

مهدي حسن زويلف :- (٥) - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد.

#### ١. رفع الروح المعنوية :

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم. كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة



لدى المرؤوسين برؤسائهم في الإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني.

## ٢. إشعار العاملين بمسئولياتهم :

نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على احسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

## ٣. وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل. كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين. كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

## ٤. الرقابة على الرؤساء :

إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

## ٥. استمرار الرقابة والإشراف :

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.



## ٦. تقييم سياسات الاختيار والتدريب :

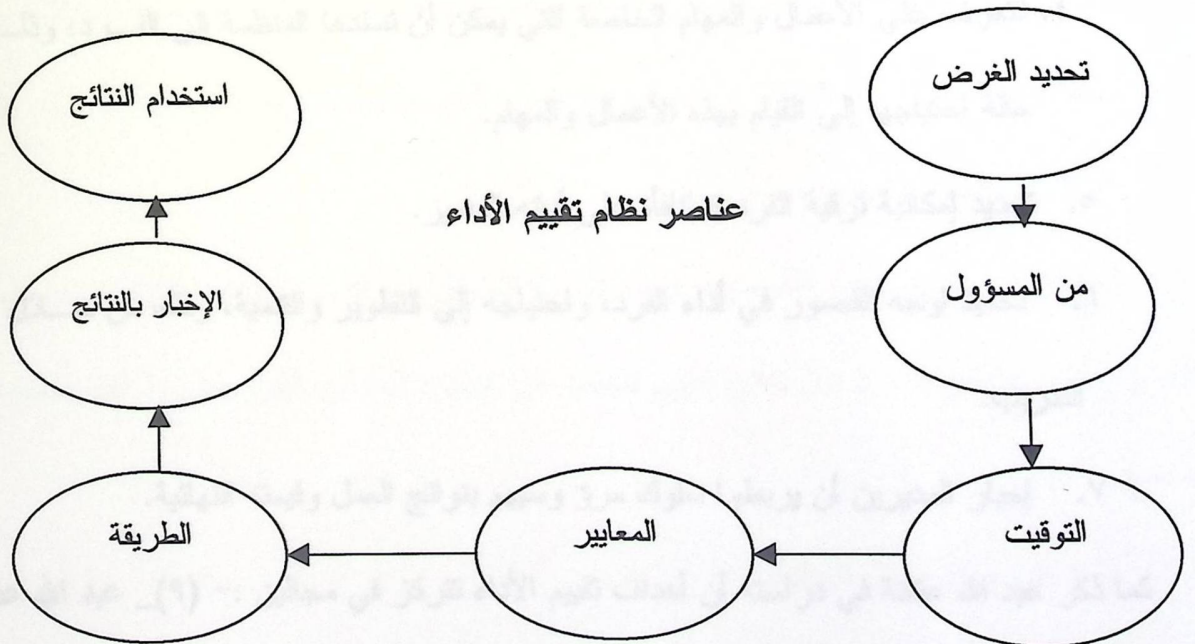
تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلفيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

### عناصر نظام تقييم الأداء

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه.

ويرى الدكتور احمد ماهر أن العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء هي كما هو مبين في الشكل

التالي:- (١١) \_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية .



شكل (١-٢) عناصر نظام تقييم الأداء

• وفي الأقسام التالية من الفصل سنتناول هذه العناصر بشيء من التفصيل.



### الغرض من عملية تقييم الأداء

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة تقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكن أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها حسب ما ذكرها الدكتور احمد ماهر في كتابه إدارة الموارد البشرية:-

(١١) - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية .

١. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين

الأداء إلى الأفضل.

٢. تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي ممكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع

من المقابل للأداء .

٣. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء

عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

٤. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في

حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

٥. تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

٦. تحديد اوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود

التدريب.

٧. إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤ وسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية.

كما ذكر عبد الله عفانة في دراسته أن أهداف تقييم الأداء تتركز في مجالين :- (٩) - عبد الله عفانة،

تقييم الأداء.



### أولا : في المجال الإداري :

يسعى التقييم في هذا المجال إلى تحقيق أهداف ينعكس أثرها على الوظائف الأخرى لإدارة القوى البشرية، حيث تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بشؤون العاملين، وذلك في الأمور التالية :-

#### ١. في مجال الترقية :

لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد المنظمة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا. وتقييم الأداء يبين لها مدى استحقاق كل العاملين للترقية، لان تقييم أداء الموظف وكفاءته لعدة سنوات، يعتبر مقياسا موضوعيا يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية .

#### ٢. في مجال التعيين :

تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين ونجاحها ، فإذا دلت نتائج تقييم الأداء أن من اختيروا تم اختيارهم على أساس جودة أدائهم في العمل فإن هذا يوضح سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين، وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكاناتهم .

#### ٣. في مجال التدريب :

يمكن عن طريق نتائج التقييم بعد انتهاء تدريب العاملين معرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له، إذ تدل نتائج التقييم الجيدة على استفادة العاملين الذين حضروا للتدريب، والعكس صحيح.

#### ٤. في مجال النقل الوظيفي :

تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا مهما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم، وإذا أظهرت نتيجة تقييم الأداء أن مستوى الكفاءة غير جيد عند الموظف



بسبب ضعف مهارته أو قدرته على العمل، لكن بسبب عدم انسجامه مع عمله، وعدم تناسب قدراته وإمكاناته مع متطلبات وظيفته ينبغي في هذه الحالة البحث عن عمل آخر يتناسب مع قدرات هذا الموظف وإمكاناته.

#### ٥. في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات :

في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين يمكن للمسؤولين في إدارة المنظمة تقرير حق العاملين في الحصول على المكافآت والعلاوات الدورية السنوية على رواتب، فمن الطبيعي أن تعطى هذه المكافآت والعلاوات فقط للعاملين أصحاب الكفاءة والسلوك السليم الذي توضحه نتائج تقييم الأداء.

#### ثانيا : في مجال تطوير المنظمة والفرد :

يسعى تقييم الأداء في هذا المجال إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم بأن واحد في تطوير أداء الفرد، والمنظمة ككل من خلال كشف نقاط الضعف في أدائه لرفع إنتاجيته، وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين. ومن هذه الأهداف :-

#### ١. وسيلة لتطوير الأداء الذاتي :

إن قياس الأداء أداة صالحة ، وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومعرفة كفاءته في العمل، ويعرف جوانب القصور لديه، وبالتالي يكون لديه فرصة ومنتسح من الوقت لتلافيها.

#### ٢. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء :

تقتضي طبيعة تقييم الأداء من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم في أثناء العمل، والقيام بتحليل هذا الأداء والسلوك، وذلك ليكونوا قادرين على تقييم أداء مرؤوسيهم بشكل جيد، مما يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير ، والحكم السليم لديهم على الأمور ، فينتربون على الرقابة الفعالة المستمرة ، وعلى القيادة الصالحة الرشيدة .



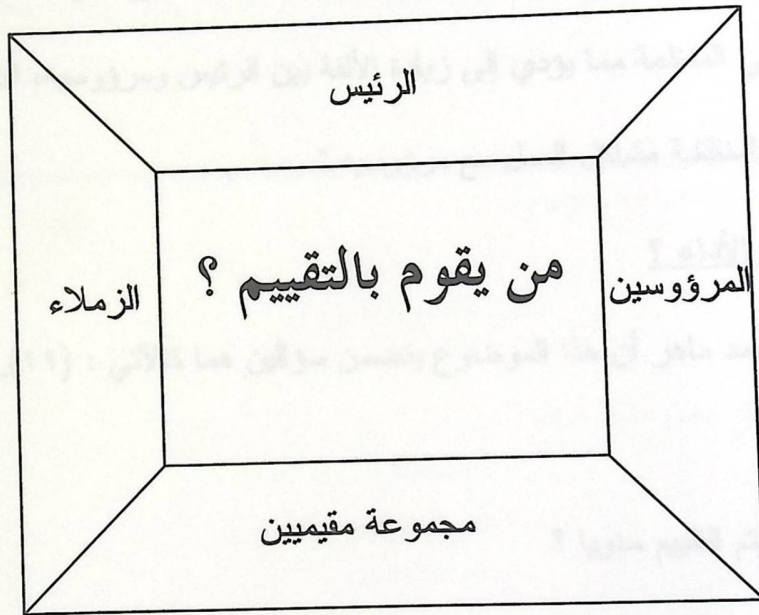
٣. الكشف عن الاحتياجات التدريبية :

لا شك أن عملية التقييم تكشف نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين، وهذا يتيح الفرصة لوضع برامج تدريب وتوجيه لعلاج هذه النقاط مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة من خلال تحسين إنتاجياتهم ورفعها وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل.

من المسؤول عن عملية تقييم الأداء؟ ومتى يتم التقييم؟

يوجد هناك أربعة عناصر مستخدمة ومتعارف عليها في تقييم أداء العاملين كما هي موضحة في

الشكل التالي:- (١١) - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية .



شكل (٢-٢) من يقوم بالتقييم؟

١. الرئيس يقيم مرووسيه.
٢. المرووسين يقيمون رئيسهم .
٣. الزملاء يقيمون بعضهم البعض .
٤. مجموعة من الزملاء يقومون بالتقييم .



ولكن من الطرق الأكثر شيوعاً وأكثرها تماشياً مع مبادئ الإدارة إتباع طريقة تقييم الرئيس لمروسيه، بينما الطرق الثلاث المتبقية فهي ما زالت تحت التجريب وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي لأنها تفسر العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

وكان رأي احمد حسين رشيد في هذا الموضوع (٤) - أحمد حسين رشيد، إدارة شؤون الموظفين.

" على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما بأنه حسن أو سيئ أو ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه لماذا حكم على هذا الموظف بهذه الصفة ، وحتى يتلشى الرئيس الوقوع في المشاكل مع الموظفين عليه أن يقوم بإجراء دراسة تحليلية بشأن آراء الموظف لعمله على ضوء عناصر التقدير المحددة في النظام المعمول به في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الألفة بين الرئيس ومروسيه، الأمر الذي يعطي للرئيس الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع مروسيه."

#### متى يتم تقييم الأداء ؟

يرى الدكتور احمد ماهر أن هذا الموضوع يتضمن سؤالين هما كالاتي : (١١) - أحمد ماهر ،

إدارة الموارد البشرية.

السؤال الأول : كم مرة يتم التقييم سنويا ؟

١. مرة واحدة سنويا، وغالبية المنظمات تتبع هذا الأسلوب.
٢. مرتين سنويا، والقليل من المنظمات تتبع هذا الأسلوب.
٣. أكثر من مرتين، ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات.



السؤال الثاني : متى يتم التقييم ؟

الغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية فترة التقييم، وان كان ذلك معيباً، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وان كانت هذه الطريق الثانية افضل، إلا أنها تأخذ وقتاً اكثر.

### أسس ومعايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم. وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء كما ذكرها الدكتور احمد ماهر :- (١١) \_ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية .

#### (١) معايير نواتج الإنتاج :

- ١- كمية الأداء.
- ٢- جودة الأداء.

#### (٢) معايير سلوك الأداء :

- ١- معالجة شكاوى العمال.
- ٢- إدارة الاجتماعات.
- ٣- كتابة التقارير.
- ٤- المواظبة على العمل.
- ٥- التعاون مع الزملاء.
- ٦- قيادة المرؤوسين.

#### (٣) معايير صفات شخصية :

- ١- المبادأة.
- ٢- الانتباه.
- ٣- دافعية عالية.
- ٤- الاتزان الانفعالي.

شكل (٢-٣) أمثلة من معايير تقييم الأداء.



وكما قال احمد عاشور أن هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالآتي: (٦)-

أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية .

١- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء . ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

٢- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان . وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الإنتاج، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية، وهي الموجودة في شكل (٢-٣) المشار إليه سابقاً.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة . ومن أمثلتها أيضاً عدد الأمتار المصبوغة ، وعدد الأوراق المطبوعة ، وعدد الفساتين المطرزة ، وعدد الوحدات السليمة المنتجة .

أما النوع الثاني من المعايير فهم يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة ، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج . ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العمال ، وتنمية مهارات المرؤوسين ، وإدارة الاجتماعات بكفاءة .

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الإنتاج أو سلوك الأداء . ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة . لأنها لا تصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء ، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً . ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء ، والانتباه ، والمبادأة ، واللباقة ، والاتزان الانفعالي .

٣- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم

قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل ، وذلك للتعرف على جوانب الأداء .



٤- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة ، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء .  
ومن الذين تطرقوا لموضوع أسس تقييم الأداء منصور حامد ، حيث كان أهم ما ذكر في هذا الموضوع أن عملية تقييم الأداء تركز على مجموعة من الأسس العامة أهمها: (١٢) - منصور حامد محمود، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء .

#### ١ - تحديد أهداف المنظمة:

تحدد أهداف المنظمة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، ويلاحظ أن إطار تحديد أهداف المنظمة واحد سواء في النظم الاشتراكية أو الرأسمالية فالأوجه الرئيسية لنشاط المنظمة واحدة بغض النظر عن الأهمية النسبية المعطاة لكل هدف من أهداف المنظمة المتعددة ، حيث تتغير تلك الأهمية تبعاً لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية.

• وتتمثل أهداف المنظمة عادة في:-

١. الإنتاج والتسويق.

٢. التجديد والابتكار.

٣. القيمة المضافة.

٤. الربحية.

٥. المسؤولية الاجتماعية.

#### ٢ - وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي خلال الفترة المحددة له. ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.



٣- تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز للمسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

٤- تحديد معايير أداء للنشاط:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها ، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه.

٥- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

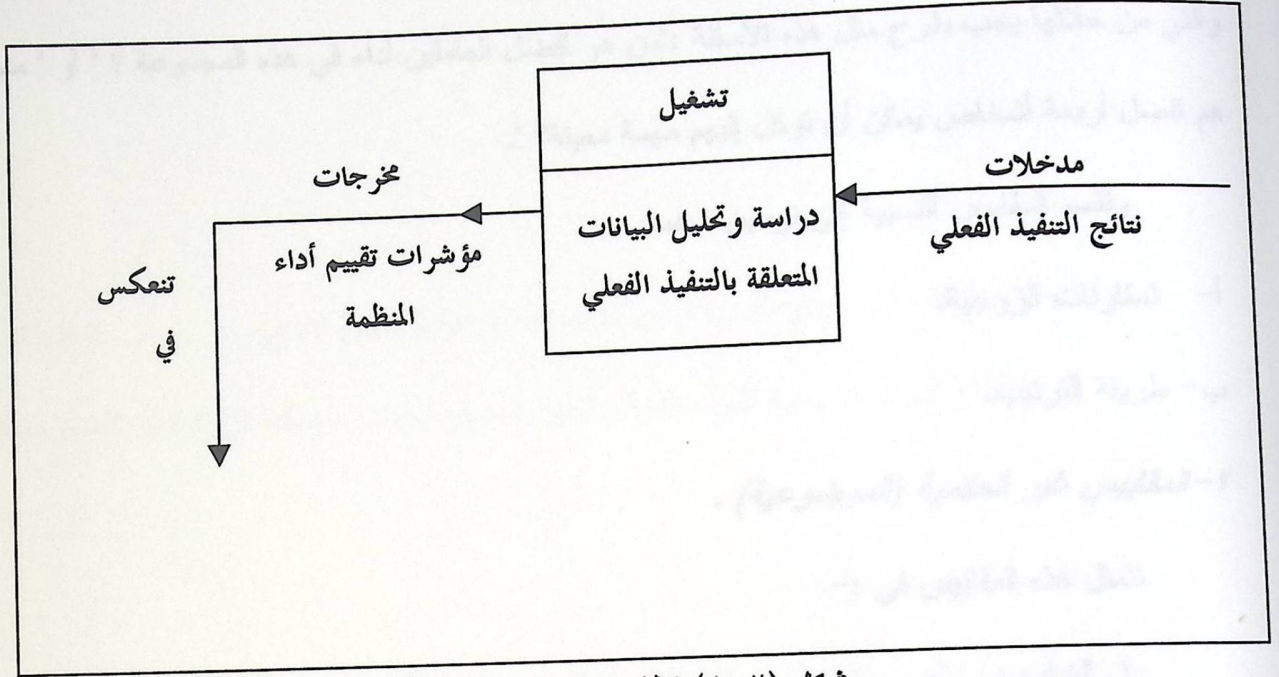
تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة ، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

٦- تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:

مما لا شك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توافر نظام للمعلومات به يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهها - التغذية العادية والتغذية العكسية - ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المنظمة وإعداد التقرير الخاص بذلك .



- ويمكن توضيح نظام معلومات تقييم الأداء بالشكل التالي:-



شكل (٢-٤) نظام معلومات تقييم الأداء

### مقاييس الأداء

يقسم لاندي وفار مقاييس الأداء إلى نوعين ، هما (١٠) - لاندي وفار ، قياس أداء العمل .

#### ١- المقاييس الحكيمة (التقديرية) .

تعتبر أكثر وسائل قياس الأداء استخداماً إلى حد كبير ، وتنقسم إلى :

١. المقاييس المعيارية أو المطلقة.

وهذه المقاييس يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أ- سلم التقدير البياني.

ب- سلم التقدير المرتكزة على السلوك.

ج- السلم مختلطة المعايير.



٢. المقاييس النسبية أو المقارنة.

وهي تلك المقاييس التي تحاول المقارنة بين أداء موظف وأداء آخر ، أو أداء أكثر من عامل أو موظف ، والتي من خلالها يجب طرح مثل هذه الأسئلة : "من هو افضل العاملين أداء في هذه المجموعة ؟ " أو " من هم افضل أربعة أشخاص يمكن أن توكل إليهم مهمة معينة ؟ " .

وتقسم المقاييس النسبية إلى نوعين ، هما :

أ- المقارنات الزوجية.

ب- طريقة الترتيب.

٢- المقاييس غير الحكيمة (الموضوعية) .

تتمثل هذه المقاييس في :-

١. الغياب :

يعتبر الغياب أحد مؤشرات كفاية الفرد العامل.

٢. الدوران الوظيفي (دوران العمل) :

يشبه الغياب من حيث اعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد ، ويشيع استخدامه في تمثيل الأداء ،

فدوران العمل يكلف المال ، لان عملية اجتذاب واختبار وتدريب أفراد ليحلوا محل الذين تركوا عملية  
مكلفة.

٣. الشكاوى (التظلمات) :

الشكاوى هي تظلم الموظف بشأن أحد جوانب إدارة شؤون الموظفين أو إجراءاتها.



٤. الحوادث :

تقدير عدد العمال الذين يتوفون سنويا والذين يصابون بعاهاات ، فعلى سبيل المثال يقدر عدد العمال الذين يتوفون سنويا في أمريكا بسبب الحوادث الصناعية بأكثر من ١٢٥٠٠، أما عدد الذين يصابون سنويا بعاهاات نتيجة هذه الحوادث فيتجاوز ٢٢٠٠٠٠٠٠ عامل.

٥. مقاييس الإنتاج :

يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء كما يراها الباحثان لاندي وفار . وهذا المؤشر هو الذي يحدد في النهاية الحالة الصحية لأي منظمة والعمر المتوقع لحياتها ، وذلك في النظام الاقتصادي الحر .

٦. مقاييس الأداء المهنية :

مثل النجاح في عقد صفقات البيع بالنسبة لممثل البيع ، أو حالات القبض على المجرمين بالنسبة لرجل الشرطة ، أو عدد البحوث المنشورة وبراءات الاختراع المعن عنها للعلماء والمهندسين .

خصائص مقاييس عملية تقييم الأداء

يجب أن تمتاز مقاييس الأداء بثلاث مميزات : (١٦) \_ Gary Dessler , Human

Resource Management .

١. الصدق : قياس الأشياء والأمور التي صمم برنامج التقييم لقياسها.

٢. الثبات : الحصول على نفس النتائج عند إعادة القياس .

٣. الشمولية : القدرة على التمييز بين مستويات الأداء ( تمييز المقاييس بعضها عن بعض) .

مجالات تقييم الأداء

توجد ثلاث مجالات لتقييم الأداء وهي: (١٢) \_ منصور حامد محمود ، المراجعة الإدارية

وتقييم الأداء .



١. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها.

يفترض أن أي خطة تضعها المنظمة تهدف إلى تحقيق وضع أفضل خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ترجمة هذه الخطة إلى أهداف رقمية أو كمية . لذلك يستلزم الأمر متابعة ما تم تحقيقه من هذه الأهداف وذلك وفقا للمواعيد المحددة ، أي مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة.

٢. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها.

ويقصد بذلك النتائج المترتبة على التنفيذ للتأكد من أن التطورات والتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف منها وبشرط ألا تؤدي إلى الإخلال بالتوازن الاقتصادي القومي.

٣. الرقابة على كفاية الأداء.

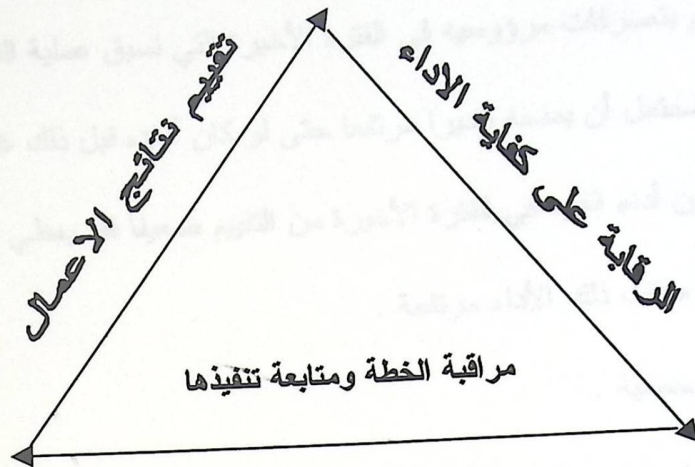
ويقصد بذلك التأكد من قيام المنظمة بمختلف اوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة ممكنة من الكفاية، فضلا عن التأكد من تحقيق الترابط والتوازن والتكامل والتناسق بين اوجه النشاط في المنظمة. وحتى تؤتي الرقابة على كفاية الأداء نتائجها المرجوة ، فإنها تتطلب المتابعة المستمرة لتنفيذ الأهداف بكفاية في نهاية كل فترة زمنية معينة، وذلك بغرض التأكد من :-

١- قيام الوحدات بمختلف جوانب النشاط الاقتصادي بأعلى درجة من الكفاية.

٢- الترابط والتكامل بين نشاط مختلف الوحدات.

ويمكن تمثيل مجالات الرقابة على الأداء بأبعاده الثلاثة كما يوضحه الشكل التالي :-





شكل (٢-٥) مجالات تقييم الأداء.

### الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة ، أو قيمة المبيعات ، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً. إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها : (٥) - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد .

١- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها .

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماماً كبيراً . فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فان كان الفرد أميناً فان ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى . والعكس صحيح .

٢- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم .



إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا . إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم . فإذا كان أداء الفرد مرض آنذاك فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرض . وكذلك العكس صحيح . إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فقد يعطي تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا .

### ٣- التحيزات الشخصية .

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء. كالتحيز بسبب الدين،العرق،الجنس، العائلة التي ينحدر منها الفرد . وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم .

### ٤- الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة .

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا . وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه الفرد وبصورة واقعية. وكم يقوم بعض المشرفين بالتقييم بالحالات المتوسطة وهو الطريق السهل أمامهم. أو أن يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين تحسبا من نقل الجيدين وبقاء المتخلفين تحت إشرافه.

## خطوات قياس وتقييم الأداء

على ضوء مراحل وخطوات تقييم الأداء وتصميم الأهداف في المنظمات، يقترح الباحثون في

قياس وتقييم الأداء بعض الخطوات للمساعدة في العملية.

ونظرا لتعدد الآراء حول هذه الخطوات فسوف نكتفي بالخطوات التي اقترحها لاثام ووكسلي،

والتي عرضها درة والصباغ، وهي : (٨) - ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي.



(خطوات عملية تقييم الأداء في المؤسسة حسب نموذج لاكم ووكسلي)

١. استعراض المتطلبات القانونية .

٢. إجراء تحليل الوظائف .

٣. تطوير أداة التقييم .

٤. اختيار الملاحظين ( المقيمين ) .

٥. تدريب الملاحظين .

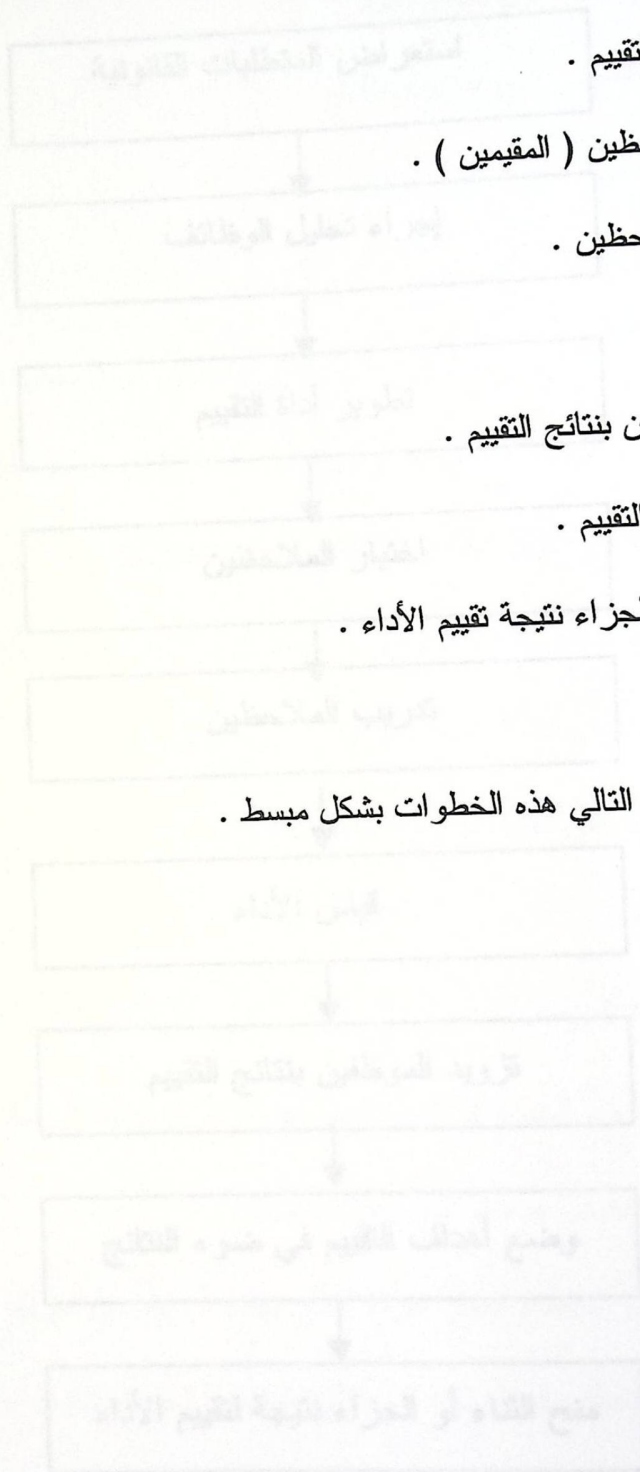
٦. قياس الأداء .

٧. تزويد الموظفين بنتائج التقييم .

٨. وضع أهداف التقييم .

٩. منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء .

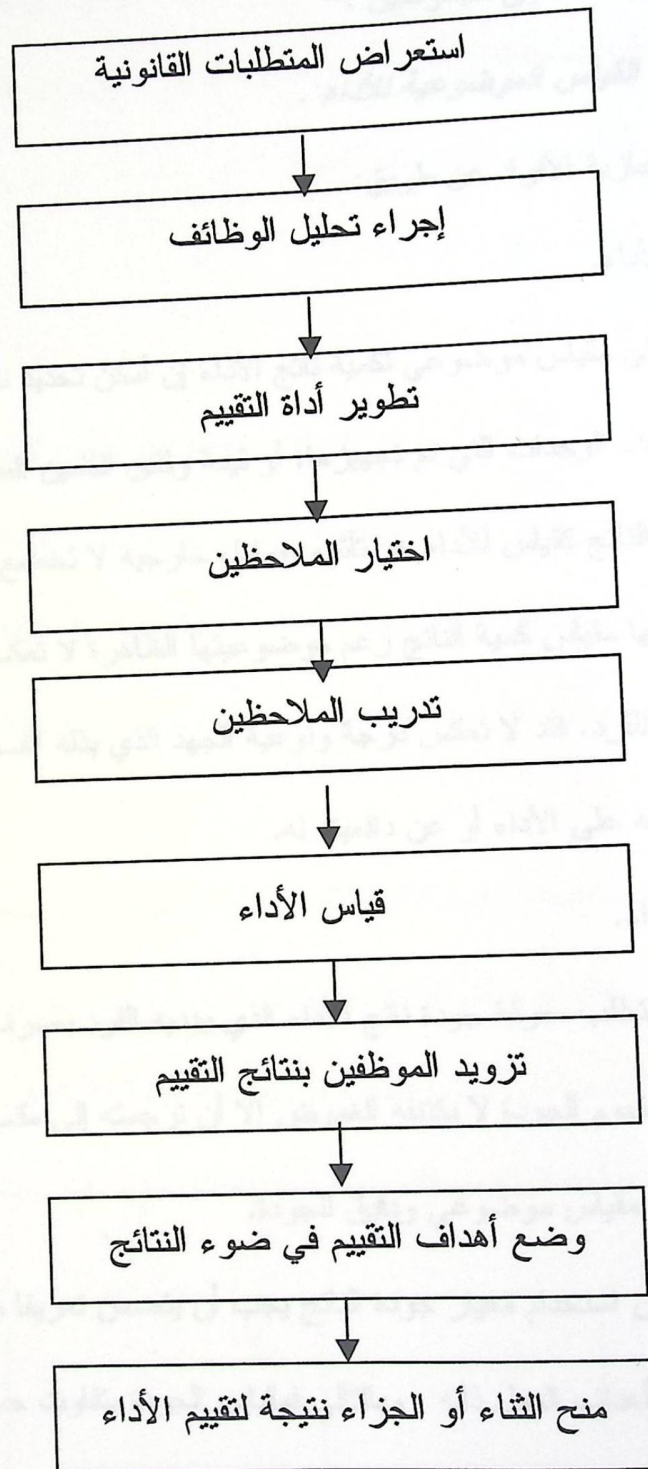
• ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات بشكل مبسط .



شكل (٢-١) خطوات قياس وتقييم الأداء



((خطوات عملية تقييم الأداء في المؤسسة حسب نموذج لاثام ووكسلي))



شكل (٢-٦) خطوات قياس وتقييم الأداء



## طرق قياس وتقييم الأداء

تتقسم أساليب تقييم الأداء إلى مجموعتين :-

أولا :- أساليب القياس الموضوعية للأداء .

وهي أن تقاس إنجازية الأفراد عن طريق:

١. كمية ناتج الأداء.

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة

قياسه. وأمثلة هذا النوع، عدد الوحدات التي تم تجهيزها، أو قيمة وثائق التأمين المباعة.

ويعاب على كمية الناتج كقياس للأداء هو تأثيره بعوامل خارجية لا تخضع لسلطان وتحكم الفرد ،

وبالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقياس كمية الناتج رغم موضوعيتها الظاهرة لا تعكس في الكثير من

الحالات المساهمة المباشرة للفرد. فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في أدائه للعمل.

وبالتالي قد لا تعبر عن قدرته على الأداء أو عن دافعيته له.

٢. جودة نواتج الأداء.

في بعض الحالات يتطلب معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في

الأداء. وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه الغموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات

عديدة. فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة.

ويجب الإشارة إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفا محددًا للجودة ، وان

يكون هذا التعريف مشتقا من أهداف العمل ذاته ، وبالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل

وأهدافه .



ثانياً:- أساليب القياس التقديرية والذاتية.

وتستخدم هذه الأساليب حينما لا يمكن قياس مساهمة الفرد المباشرة في عمله قياساً موضوعياً فيعمد لأساليب تقاس بها هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد . وتقسم المقاييس الذاتية للأداء إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى :- المقاييس التقليدية .

وهذه تنقسم إلى الأنواع التالية :

١ . المقاييس التدريجية (٧) - محروس عبد الله ، مجموعة محاضرات دورة علاقات العمل .

وتقوم هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس (كالرئيس المباشر ) لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة . وقد تقوم تلك الطريقة على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة أو الفاعلية . أو قد تكون جزئية بحيث يتكون التقييم من عدد من المقاييس التي تتناول الجوانب المتعددة من الأداء كالسرعة وجودة الأداء والابتكار والتصرف .

وفي الحالات التي تتعدد فيها جوانب الأداء المقاسة فان الدرجات التي يحصل عليها الفرد من المقاييس المختلفة، قد تجمع في مقياس مركب واحد. ويتم ذلك باستخراج متوسط بسيط أو متوسط مرجح بأوزان تعطي لهذه القياسات تتناسب مع أهميتها النسبية من الفاعلية الكلية للأداء في العمل .

والنموذج التالي يوضح أحد المقاييس التدريجية حول مقياس جودة البضاعة :

--	--	--	--

أداء فريد للجودة      أداء عال الجودة      أداء متوسط الجودة      أداء غالباً يحتوي على عيوب



٢. مقاييس المقارنة أو الترتيبية (١٣) - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة .

وتقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، أو في بعض جوانب هذا الأداء. ومفاد هذه الطريقة التي تستخدم للمقارنة هو ترتيب الأفراد تنازلياً، بحيث يحصل الفرد الذي يمتلك أكبر قدر من الصفة محل القياس المرتبة الأولى أو الذي يليه في هذه الصفة على المرتبة الثانية وهكذا. وهناك عدد من الطرق تتدرج تحت مقياس الأداء الرئيسية هي:

١- طريقة الترتيب البسيط .

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.

٢- طريقة المقارنات الثنائية.

يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية.

٣- طريقة التوزيع الإجمالي.

وبهذه الطريقة يقيم الفرد على أساس الأداء للعمل.

٣. المقاييس العامة.

وهي على عدة أنواع:

١- طريقة المقابلة.

وتتبع هذه الطريقة حينما يكون هنالك نظاماً معيناً للتقييم يتضمن مقابلة الفرد عند دخوله الخدمة أو عند تقرير أمر ترقيته .

٢- التقارير الدورية.

وتتلخص هذه الطريقة بان يطلب من الرؤساء كتابة التقارير عن جهود ومهارة الأفراد العاملين معهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وبناء على هذه التقارير يتم ترشيح المستحق للترقية.



٣- طريقة الاختبارات.

والاختبارات قد تكون فنية عملية أو نظرية . وهي من الطرق العامة التي كثيرا ما تستخدم في إقرار انتقاء الأفراد عند التعيين أو الحصول على الترفيع أو الانتقال .

المجموعة الثانية :- المقاييس الحديثة.

١. طريقة قوائم المراجعة.

وهي من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء . وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد. وتقوم بعدها إدارة الأفراد بأعداد قيم لكل سؤال ، وتكون هذه سرية لا يعلم بها المقيم نفسه ، خوفا من احتمال التحيز .

٢. طريقة الاختيار الإجباري. (١) \_ محمد جمال برعي ، التخطيط للتدريب .

تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد . ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد . وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها.

٣. طريقة الوقائع الحرجة.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة أيضا والإحساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه. وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم . ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله . وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.



المجموعة الثالثة :- الطرق المستحدثة. (١٤) \_ محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها .

ومنها الطريقة السلوكية (( طريقة إدارة الأهداف )) M. B. O.

• وهذه الطريقة تحاكي العاملين بأهداف تحددها معهم سلفا متخذة الخطوات التالية:

- ١- ينفق الرئيس مع المرؤوس على تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها خلال فترة التقييم .
- ٢- يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف التقييمية ليسجل الرئيس كل عشرة أو مبادرة جيدة تتعلق بتلك الأهداف والنتائج المتفق عليها.

٣- وما أن تحل نهاية التقييم حتى يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس ليتعرفا سويا على مدى الوفاء بالالتزامات أو الأهداف التي حددت سلفا، إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وإيضاح طرق إصلاحها.

٤- ومن الطبيعي أن يتبع ذلك تحديد درجة المكافأة أو العطاء وفق درجة تحقيق تلك الالتزامات. وقد يصل الحساب إلى عدم إقرار التقدم أو أي إجراء سلبي.



## الخلاصة

يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه. وينم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز. أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة. وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم. كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة للتقييم. وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم وأيضا إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم المنظمة. فإذا كانت هذه الموضوعات ذات أهمية لتقييم الأداء، فإن مهمة هذا الفصل هي إعطاء تفاصيل عملية لهذه الأمور.

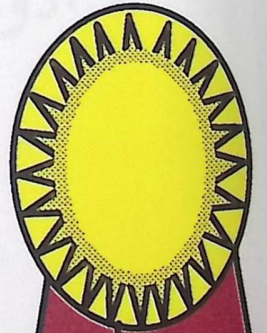
ولكن بالرغم من الأهمية الكبيرة والدور الفعال الذي يلعبه كل من المدير والموظف لإنجاح الشركة، إلا أن هناك مشكلة تبقى بارزة أمام المدراء وهي مشكلة "التحيز الشخصي" أو الحكم الشخصي عند عملية تقييم أداء الموظفين مما يؤدي إلى تأثير سلبي على بعضهم وإيجابي على البعض الآخرين، ولكن الحقيقة هنا أن المدير يستطيع أن يسيطر على ذلك الوضع ويجعل الأمور تسير بشكل عادل ومساوي لجميع الموظفين عن طريق اتخاذه الإجراءات والأساليب السليمة والشاملة في عملية تقييم الأداء وبذلك يحقق النجاح البارز والسعادة الدائمة لجميع أفراد المؤسسة.

ونحن نأمل أن المنهج الذي أدرجناه في هذا المشروع قد يفيد كل من يبحث عن موضوع ما يتعلق بتقييم أداء الموظفين ويساعد مدراء الشركات ولو بجزء بسيط على فهم بعض القضايا حول تقييم الأداء والتي ربما كانوا في الماضي ينظرون إليها على أنها ليست ذات أهمية كبيرة، لكن في الواقع لها دور كبير في استمرارية الشركة.



# الفصل الثالث

## منهجية البحث





## الفصل الثالث

« منهجية البحث

« مجتمع البحث

« عينة الدراسة

« أدوات جمع البيانات

« أدوات تحليل البيانات

« أدوات عرض البيانات



## منهجية البحث

### المقدمة

يقدم هذا الفصل توضيحا لمنهجية البحث المتبعة في دراسة مدى تطبيق أساسيات تقييم الأداء وتحديد أكثر المشاكل التي يواجهها المدراء في عملية التقييم وكيفية اختيار العينة وبعض الأمثلة لعينة الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات وكيفية تحليل هذه المعلومات والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة.

## منهجية البحث

لقد قام فريق البحث باعتماد المنهجية العلمية في إعداد هذا البحث والتي تقوم على الأسلوب العلمي في الدراسة والتحليل والأساليب المتبعة في هذا البحث هي:

### (١) الأسلوب التاريخي :

وقد تم استخدام هذا الأسلوب والاعتماد عليه بشكل كبير في الفصل الثاني وذلك من خلال الدراسات السابقة حيث يهتم هذا الأسلوب بجمع الحقائق والمعلومات عن موضوع البحث (تقييم أداء الموظفين) ومن هنا حاول فريق البحث فهم الحاضر و التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسته للأحداث الماضية والتطورات التي مرت عليها

### (٢) الأسلوب الوصفي :

وقد تم استخدام هذا الأسلوب لدراسة الأساسيات المتبعة في تقييم أداء الموظفين كما توجد في الواقع الذي تم أخذ العينة منه ،كما أن هذا الأسلوب يهتم بوصف الظاهرة المراد دراستها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.



## (٣) الأسلوب الإجرائي (التحليلي) :

هو الأسلوب الذي يقوم على الدراسة العلمية للعمليات والطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية لزيادة فعاليتها من اجل حل المشكلات. وقد تم استخدام هذا الأسلوب في تحليل ودراسة العينة، وقد تم وضع الحلول والاقتراحات بناء على هذا التحليل .

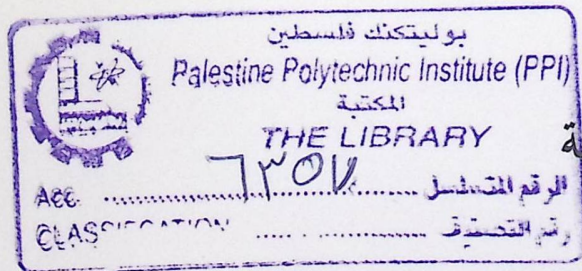
وعلى أساس ما تقدم قامت الباحثتان بتجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبيانات، إذ أن ما يلائم الأسلوب الوصفي التحليلي هو استخدام الإستبانة التي تساعد على دراسة العلاقات السببية بين الظواهر والأنشطة المختلفة. بالإضافة إلى ذلك قام فريق البحث باستخدام بعض الأساليب الأخرى في جمع المعلومات والتي تتمثل في المقابلات الشخصية مع بعض مدراء الشركات التجارية ، والرجوع إلى المراجع والدراسات السابقة .

## مجتمع البحث

إن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. وقد قام فريق البحث باختيار القطاع الصناعي التجاري في مدينة الخليل من بين القطاعات الأخرى وذلك لأهمية العنصر البشري في هذا القطاع وأهمية تقييم أدائه لضرورة التحفيز في العمل. كما وأن فريق البحث يرى أن أهمية الموظفين في هذا القطاع تتبع من اعتماد وارتكاز المصانع والشركات عليهم وعلى خبرتهم في تمشية أمور العمل وتسهيل العمليات التسويقية من خلال أفكارهم وإبداعاتهم .

وقد تم اختيار عينة تمثل هذا القطاع وذلك للأسباب التالية:

- ١- إن دراسة مجتمع البحث كله تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً بالإضافة إلى التكاليف المادية المرتفعة .
- ٢- لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي كله فالعينة التي تم اختيارها تحقق أهداف البحث.



عينة الدراسة



تعتبر العينة تمثيل للمجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي بكامله .

وقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية أو الغرضية في اختيار عينة الدراسة. حيث أجريت هذه الدراسة على مدراء أكبر عشر شركات من حيث ( رأس المال، عدد العمال، حجم المؤسسة، حجم الإنتاج فيها) في القطاع الصناعي التجاري في مدينة الخليل، بحيث أن هذه الشركات تمثل الشركات القيادية في السوق خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة (شباط - حزيران عام ٢٠٠١).

وقد كان الهدف من دراسة هذه الشركات دون غيرها هو التعرف على مدى فهم الشركات القيادية لمفهوم تقييم الأداء ومدى تطبيق المدراء له داخل شركاتهم، وذلك لان الشركات القيادية عادة تكون قيادية في كل شيء.

أما بالنسبة للمدراء الذين أجريت عليهم الدراسة في هذه الشركات فقد كان عددهم عشرين مديراً بحيث تم أخذ :-

- المدير العام لكل شركة .

- نائب المدير العام في كل منها.

وقد تم الحصول على أسماء وعناوين وتصنيف هذه الشركات من الغرفة التجارية في محافظة

الخليل، وفي ما يلي عرض لهذه الشركات التي أجريت عليها الدراسة :

١. شركة الجنيدى لمنتجات الألبان والمواد الغذائية.

٢. شركة رويال للبلاستيك.

٣. شركة القصر اوي التجارية الصناعية.

٤. شركة نبروخ للقبانات والموازن والأثاث المعدني.

٥. شركة باما الصناعية التجارية.



٦. شركة الحرباوي لصناعة المفروشات.

٧. شركة هيتكو للقرطاسية.

٨. شركة المصنوعات الورقية.

٩. شركة الأهلية لعلم الكرتون.

١٠. شركة الزيوت المعدنية.

وفي الجدول التالي نستعرض عدد والمدراء الموجودين في كل شركة من الشركات التي تم ذكرها سابقاً.

الرقم	اسم الشركة	عدد المدراء
١	الجنيدي	١٤
٢	رويال	١٢
٣	القصراوي	١٢
٤	تيروخ	٨
٥	باما	٨
٦	الحرباوي	٢٥
٧	هيتكو	٤
٨	المصنوعات الورقية	٦
٩	الأهلية	٤
١٠	الزيوت المعدنية	١٤



المجموع	١٠٧
---------	-----

يبين الجدول السابق عدد المدراء في الشركات العشرة السابقة (عينة الدراسة)، بحيث تم اختيار ٢٠ مدير من مجموع عدد المدراء في الشركات السابقة، أي أن ٢٠ مديراً يمثلون ١٠٠% من المدراء.

### أدوات جمع البيانات

لقد تم استخدام الأدوات التالية لجمع المعلومات بهدف الإعداد لهذا البحث وبغرض الوصول إلى النتائج المرجوة :

#### ١.١. الإستبانة.

قام فريق البحث بجمع المعلومات الرئيسية من خلال الإستبانة التي تم تصميمها ( الإستبانة مرفقة في نهاية الدراسة) بحيث تعتبر الإستبانة الأداة الملائمة للحصول على المعلومات والاستفسارات للأسئلة المتعلقة بمبادئ وأساسيات تقييم أداء الموظفين كما هي متبعة في مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع الإستبانة على مدراء الشركات وتم استرجاعها بعد يومين من توزيعها على أفراد العينة وذلك لاستخلاص النتائج وتحليلها، بحيث تم استلام ١٧ إستبانة من أصل ٢٠.

#### ● مكونات الاستبانة

لقد تكون الاستبانة من أربعة أجزاء :-

👉 الجزء الأول : وهو رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه.

👉 الجزء الثاني : ويشمل معلومات عامة تتضمن :-

١- المؤهلات العلمية - والتي اتخذت عدة مستويات منها :

- الثانوية العامة فما دون.

- الدبلوم .



- البكالوريوس.

- الماجستير فأعلى.

ب- سنوات الخبرة - والتي تمثلت في ثلاث فئات وهي :-

- اقل من ٥ سنوات.

- ٥ - ١٠ سنوات.

- اكثر من ١٠ سنوات.

ج- عدد الموظفين تحت إشراف كل مدير - وهذا تمثل في أربعة فئات :-

- ٦ موظفين فما دون.

- ٧ - ١٢ موظف.

- ١٣ - ٢٠ موظف.

- ٢٠ فأكثر.

الجزء الثالث : ويتكون من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء والتي تم تصنيفها كما يلي :-

١- أسئلة متعلقة بتأثير عملية تقييم الأداء على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويضم الأسئلة ( ٤ ، ٦ ، ١٠ ، ١١ ، ١٧ ).

٢- أسئلة متعلقة بمدى تعبير التقارير السنوية عن الأداء الفعلي للموظفين، وهل يؤخذ بنتائجها، ويضم الأسئلة ( ٨ ، ٩ ، ١٣ ).

٣- أسئلة متعلقة بأخطاء عملية تقييم الأداء، ويضم الأسئلة ( ٣ ، ١٢ ، ٣١ ).

٤- أسئلة متعلقة بالية عملية تقييم الأداء المتبعة في الشركات، ويضم الأسئلة ( ٧ ، ١٤ ، ١٥ ، ٢٢ ).

٥- أسئلة متعلقة بقدرة وحق الموظف على التنظيم والشكوى على نتائج التقييم، ويضم السؤال (١٦).



٦- أسئلة متعلقة بأهمية تقييم الأداء والإجراءات المتبعة، ويضم الأسئلة ( ٢ ، ٥ ، ٢٣ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ) .

٧- أسئلة متعلقة بوجهة نظر المدراء حول عملية تقييم الأداء ، ويضم الأسئلة ( ١ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٣٠ ) .

٨- أسئلة متعلقة بمخرجات عملية تقييم الأداء ، ويضم الأسئلة ( ١٨ ، ٣٢ ) .

٩- أسئلة متعلقة بتأثير المؤهلات العلمية والخبرة على تقييم الأداء ، ويضم الأسئلة ( ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ) .

١٠- أسئلة متعلقة بالأمور التي تؤثر على عملية تقييم الأداء، ويضم الأسئلة ( ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ) .

١١- سؤال يتعلق بدور نظم المعلومات في تقييم الأداء (٣٦) .

الجزء الرابع: يحتوي على أسئلة تتعلق ب :-

١- الصعوبات التي تواجه المدراء في عملية تقييم الأداء المتبعة.

٢- أبرز إيجابيات نتائج عملية تقييم الأداء المتبعة حالياً.

٣- الاقتراحات والتوصيات لتحسين عملية تقييم الأداء.

٢. المراجع العلمية والدراسات السابقة.

كان هناك مصدر ثانوي للحصول على المعلومات وذلك من المراجع العلمية والكتب والدراسات

السابقة التي تتعلق بموضوع البحث، وذلك بالرجوع إلى كل من مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين، ومكتبة

جامعة بيت لحم، ومكتبة جامعة الخليل.

### أدوات تحليل البيانات

اعتمد فريق البحث على إيجاد النسبة المئوية في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مدراء

العينة الذين أجريت عليهم الدراسة، حيث تشكل هذه النسب نسب أفراد كل عينة الذين اتفقوا بالإيجاب على

الأسئلة الواردة في الاستبانة الموزعة. وقد تم إيجاد هذه النسب بواسطة المعادلة التالية :



ن = س/ع.

حيث أن ن : النسب المئوية.

س: عدد أفراد المدراء عينه الدراسة.

ع : عدد الاستبانات.

### أدوات عرض البيانات

تقوم أدوات العرض بدور كبير في توضيح الأفكار والبيانات وعرضها بشكل مبسط وسهل للفهم .  
ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الجداول والأشكال التوضيحية من أجل توضيح النسب المئوية  
من خلال المعادلة التي تم ذكرها سابقاً .



الفصل الرابع

تفريغ الاستبانة وتحليل

النتائج





### التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

ويوضح هذا الجدول عدداً كبيراً من الإجابات وتطبيقاتها للوصول إلى نتائج نفسية يمكن الاعتماد عليها في فهم أداء الموظفين داخل الشركة وتحديد أثر العلاقة النفسية بين الرئيس والموظفين بالإضافة إلى العلاقات والتوصيات لتأمين عدالة قيمة الأداء.

كما يوضح أهم المشكلات التي تواجه المديرين في عدالة قيمة الأداء المقيد وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج في الوصول إلى ما نسوا إليه في أداء الشركة.

## الفصل الرابع

# التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

رقم السؤال	عدد الإجابات	النسبة المئوية
١	١٠	١٠%
٢	١٠	١٠%
٣	١٠	١٠%
٤	١٠	١٠%
٥	١٠	١٠%

جدول (١-٤)

وتبين من الجدول (١-٤) أن نسبة ١٠% من المديرين يعتبرون نفسي أو نفسياتية فعالية جداً، و١٠% منهم يعتبرون نفسي، و١٠% يعتبرون نفسي، و١٠% يعتبرون نفسي، و١٠% يعتبرون نفسي.

ومن هذا نستنتج أن المديرين يعتبرون نفسياتية فعالية من أهمهم في أداء الشركة النفسية.

فهم الموظفين من غيرهم من المديرين لأنه لديهم الإلمام الأكبر والتطوع الأفضل للأدوات والوسائل النفسية.



### التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة

يوضح هذا الفصل عملية تفريخ الإستبانة وتحليلها للوصول إلى النتائج التي تبين مدى قدرة المدراء على تقييم أداء الموظفين داخل الشركة وتحديد أثر العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمستخدمين بالإضافة إلى المقترحات والتوصيات لتحسين عملية تقييم الأداء .

كما يوضح أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في عملية تقييم الأداء المتبعة، وذلك من أجل الحصول على نتائج صحيحة وواقعية تساعدنا في الوصول إلى ما نصبوا إليه في هذه الدراسة.

القسم الأول:-

المؤهلات العلمية:

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
١	الثانوية العامة فما دون	٤	٢٣%
٢	الدبلوم	٢	١٢%
٣	البكالوريوس	١٠	٥٩%
٤	ماجستير فأعلى	١	٦%
	المجموع	١٧	١٠٠%

جدول (٤-١)

وقد تبين من الجدول (٤-١) أن نسبة ٢٣% من المدراء مستواهم العلمي هو الثانوية العامة فما

دون، ١٢% منهم دبلوم، و ٥٩% بكالوريوس، والباقي ماجستير فأعلى .

ومن هنا نستنتج أن المدراء الحاصلين على درجات عالية من التعليم هم أكثر قدرة على عملية

تقييم الموظفين من غيرهم من المدراء لأنه لديهم الإلمام الأكبر والتطلع الأشمل للأدوات والوسائل الحديثة

المتبعة في عملية التقييم .



سنوات الخبرة :

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	٥- فما دون	٤	%٢٣
٢	٥-١٠ سنوات	٥	%٢٩
٣	١٥ فأكثر	٨	%٤٨
	المجموع	١٧	%١٠٠

جدول (٤-٢)

وقد تبين من الجدول (٤-٢) أن نسبة ٢٣% من المدراء لديهم ٥ سنوات من الخبرة وما دون ذلك، و٢٩% يدرجون تحت تصنيف الفئة الثانية (٥-١٠ سنوات)، و٤٨% لديهم ١٥ سنة وأكثر .

نستج من النسب السابقة أن المدراء الذين لديهم خبرة عالية في العمل هم الأقدر على عملية تقييم الأداء من غيرهم، وذلك لقدرتهم الكبيرة على فهم وتحليل المشاكل التي يعاني منها الموظفين ومن ثم استخدام الطرق الأكثر تلاؤماً مع الوضع القائم في الشركة عند حدوث عملية التقييم .

عدد الموظفين تحت إشراف كل مدير:

الرقم	نطاق الإشراف الإداري	التكرار	النسبة المئوية
١	٦ موظفين فما دون	٢	%١٢
٢	٧-١٢ موظف	٢	%١٢
٣	١٣ موظف فأكثر	١٣	%٧٦
	المجموع	١٧	%١٠٠

جدول (٤-٣)



تحليل النتائج

وقد تبين من الجدول (٤-٣) أن ١٢% من المدراء يشرفون على ٦ موظفين فما دون ، و١٢% منهم يشرفون على الفئة الثانية (٧-١٢ موظف) ، و٧٦% يشرفون على ١٣ موظف فأكثر . ونستنتج من هذه النسب انه كلما زاد عدد الموظفين تحت إشراف المدير فان ذلك يؤدي إلى صعوبة عملية التقييم ، وذلك بسبب تنوع الوظائف التي يقوم بها الموظفين بالإضافة إلى المشاكل الكثيرة التي يعانون منها مثل عدم شعورهم بالرضى الوظيفي.

القسم الثاني :-

يتضمن هذا القسم الإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل النتائج .

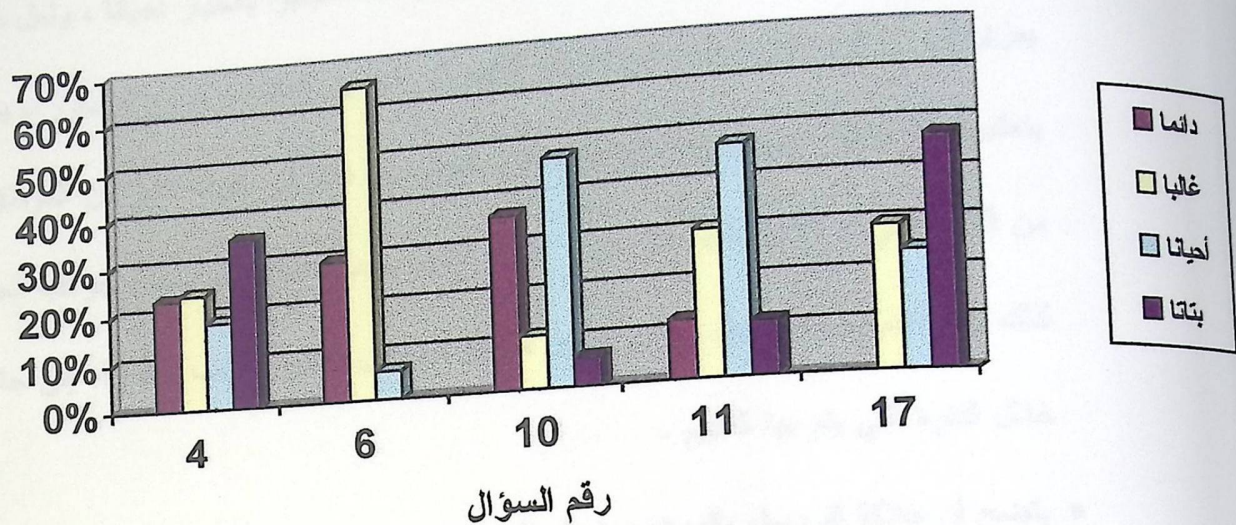
١- ما هو تأثير عملية تقييم الأداء على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ؟

الرقم	البيان	دائما	غالبا	أحيانا	بتاتا
٤	العلاقات الشخصية بين المدراء والموظفين هل تؤثر على تقييم أدائهم	٢٣%	٢٤%	١٨%	٣٥%
٦	عندما يقوم موظفك بعمل جيد فان ذلك يكون مرضيا لك بشكل كاف	٢٩%	٦٥%	٦%	-
١٠	تتحسن علاقات العاملين مع رؤسائهم قبل موعد التقارير السنوية	٣٦%	١١%	٤٧%	٦%
١١	تسوء العلاقات بين الموظفين والمدراء بعد ظهور التقارير السنوية	١٢%	٣٠%	٤٧%	١١%
١٧	إن ردة فعل الموظفين حول نتائج تقييم الإدارة تؤثر على تقييمك لأدائهم في المرات القادمة سلبا	-	٢٩%	٢٤%	٤٧%

جدول (٤-٤)



شكل (٤-١)



• إن المدراء يأخذون العلاقات الشخصية بعين الاعتبار عند تقييمهم لأداء موظفيهم ، حيث نرى من الجدول (٤-٤) أن ٤٧% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما وغالبا ، و ١٨% أجابوا أحيانا . وهذا يبين أن الوساطة تلعب دورا كبيرا في عملية التقييم الذي يدل على مدى تجاهل بعض المدراء للأساليب السليمة في عملية التقييم واعتمادهم على العلاقات الشخصية القائمة بينهم وبين بعض الموظفين والتي تخالف مبدأ العدالة والمساواة الذي ستكون نتيجته الحصول على نتائج غير دقيقة وهذه بدورها ستؤثر سلبيا على نجاح الشركة.

• تشير البيانات في الجدول (٤-٤) أن المدراء ينتابهم السرور والفرحة عندما يؤدي الموظف أعمالهم بشكل متقن ، حيث أن ٩٤% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما وغالبا ، وهذا يدل على شعور الموظفين بالرضى الوظيفي داخل الشركة ، بالإضافة إلى العلاقات الجيدة فيما بينهم وبين المدراء ، وهذا من شأنه أن يقوي مركز الشركة ويعزز موقعها التنافسي في السوق اعتمادا على أن جودة الأعمال التي يقوم بها الموظفين كبيرة .



تحليل النتائج

• إن علاقة المرؤوسين بالرؤساء المباشرين عادة تتحسن قبل موعد التقارير السنوية ، حيث أن نسبة ٣٦% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما ، و ٤٧% أجابوا بالخيار أحيانا ، ولعل ذلك يعزى إلى أن الموظفين يميلون في فترات التقييم إلى تحسين العلاقات مع المدراء بحيث ينعكس ذلك إيجابا على درجات تقييمهم ويعود السبب في ذلك إلى خوف كثير من الموظفين من النتائج التي قد تؤثر عليهم من جراء عملية التقييم بسبب إهمالهم في بعض جوانب العمل ، لذلك نرى أنهم يحاولون نيل رضى المدير في فترة ما قبل التقييم لكسب المدراء إلى جانبهم خلال الفترة التي يتم بها التقييم .

• يتضح أن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين المباشرين تسوء بعد ظهور النتائج الخاصة بالتقارير ، حيث أن ٤٢% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما وغالبا ، و ٤٧% أجابوا بالخيار أحيانا وذلك يعود إلى الأسباب التالية :-

١- عدم فهم الموظفين وإدراكهم أن عملية تقييم الأداء هي عملية تحدث لصالحهم وأن نتائجها لا تؤثر عليهم بشكل سلبي .

٢- عدم قدرة المدراء على استخدام النتائج التي يحصلون عليه بشكل إيجابي مما يوحى للموظفين أن هذه العملية ستقلل من مستوياتهم الإدارية ولن تكون لترقيتهم ومكافأتهم إذا كانوا يتمتعون بمهارات عالية .

• ٤٧% من أفراد العينة أجابوا بالخيار بتاتا وهذه النسبة تدل على مدى احترام المدراء لآراء الموظفين وإعطائهم الفرص للتعبير عما يجول في خاطرهم ، بالإضافة إلى السماح لهم بتقديم الشكاوي للإدارة العليا التي يعبرون فيها عن آرائهم حول عملية التقييم ويقترحون الحلول التي يرونها مناسبة . لكن في المقابل نرى أن هناك نسبة لا بأس بها من المدراء



تحليل النتائج

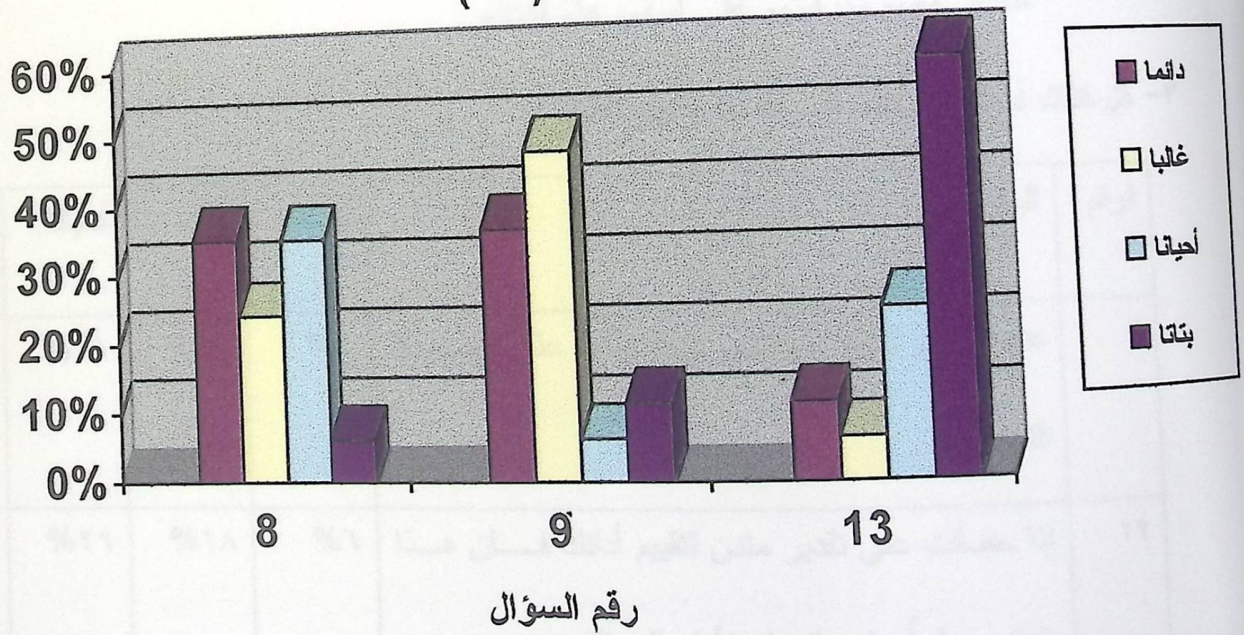
يأخذون ردة فعل الموظفين كأداة سلبية تؤثر على تقييمهم في المرات القادمة ونستنتج من ذلك أن هؤلاء المدراء لا يدركون مدى أهمية العنصر البشري بشكل كاف .

٢- هل تعبر التقارير السنوية عن الأداء الفعلي للموظفين ؟

الرقم	البيان	دائما	غالباً	أحياناً	بالتاتا
٨	هل تقوم بوضع التقارير السنوية حول أوضاع الموظفين	%٣٥	%٢٤	%٣٥	%٦
٩	التقارير السنوية تعبر عن أداء الموظف الحقيقي	%٣٦	%٤٧	%٦	%١١
١٣	لا يترتب على التقارير السنوية أية نتائج تذكر بالنسبة للمدراء	%١١	%٦	%٢٤	%٥٩

جدول (٤-٥)

شكل (٤-٢)



• تشير البيانات في الجدول السابق إن التقارير السنوية تؤثر بشكل كبير في أوضاع الموظفين

حيث أن ٥٩% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما وغالباً ، وهذا يدل على أن المدراء



تحليل النتائج

يدركون مدى أهمية هذه التقارير في مساعدتهم على اكتشاف قدرات الموظف وجوانب التصير عنده مما يؤثر على عملية ترفيع الموظفين وزيادة رواتبهم وتقديم الحوافز لهم أو معاقبتهم إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك.

• هناك مؤشر قوي يدل على أن التقارير السنوية تعبر عن أداء الموظفين الحقيقي مما يدل على مدى أهمية هذه التقارير في مساعدة المدراء على توفير الوقت اللازم لفهم أوضاع الموظفين بشكل صحيح ، كما أن هذه النسب تبين كفاءة المدراء وقدرتهم العالية في تقييم موظفيهم .

• يتبين من الجدول (٤-٥) أن ٥٩% من أفراد العينة أجابوا بالخيار بتاتا وهذه النسبة تدل على أن كثير من المدراء يستفيدون من وضع التقارير السنوية لأنها تساعدهم إلى استخلاص النتائج المرجوة التي يرغبون في الحصول عليها فيما يتعلق بأوضاع الموظفين ، ومن ثم التعامل معهم وترقيتهم على أساس هذه النتائج .

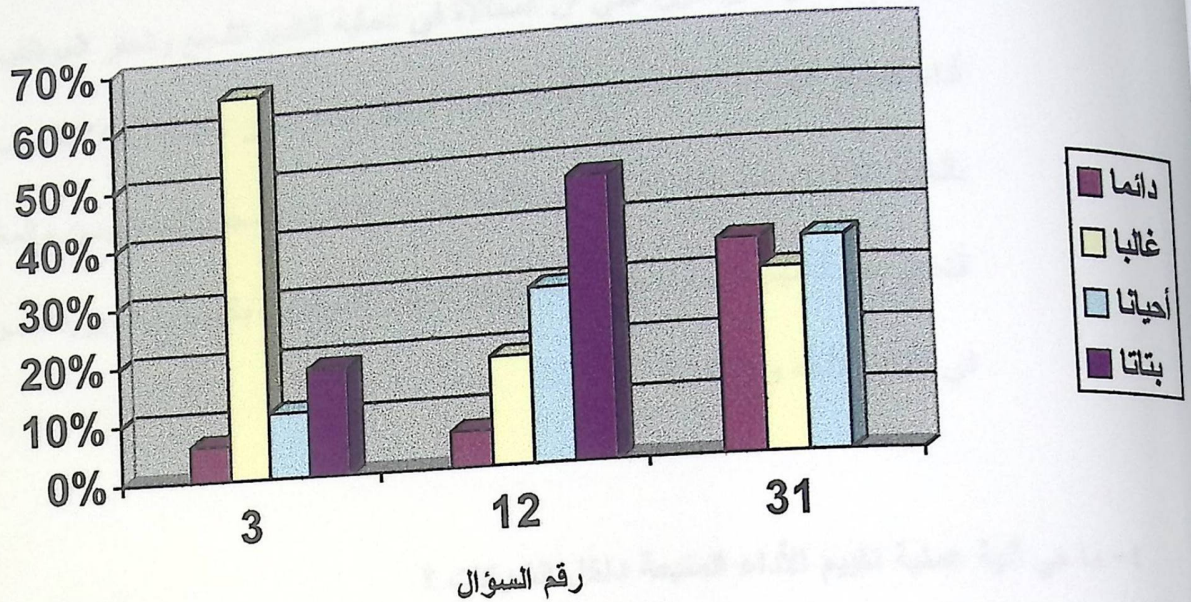
٣- هل هناك أخطاء تترتب على عملية تقييم الأداء ؟

الرقم	البيان	دائما	غالبا	أحيانا	بتاتا
٣	عند تقييمك لأداء الموظفين فانك تعتمد على حكمك الشخصي	٦%	٦٥%	١١%	١٨%
١٢	إذا حصلت على تقدير متدن لتقييم أدائك فان هذا ينعكس سلبياً على تقييمك لأداء الموظفين	٦%	١٨%	٢٩%	٤٧%
٣١	تتم المغالاة في عملية التقييم من اجل تشجيع وتحفيز الموظفين للعمل	٣٥%	٣٠%	٣٥%	-

جدول (٤-٦)



شكل (٣-٤)



• ٦٥% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالباً، وهذا يدل على أن معظم المدراء يعتمدون على الحكم الشخصي في عملية التقييم بالإضافة إلى الأساليب العلمية والتقارير السنوية التي توضع من أجل دراسة أوضاع الموظفين داخل الشركة مما يدل على وجود نسبة كبيرة من المدراء لا يدركون فعليا مدى ضرورة استخدام الأساليب العلمية في عملية التقييم لما لها من فوائد الإيجابية التي تؤثر على نجاح الشركة والتي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود الرضى من قبل الموظفين والشعور بأنهم جميعا يعاملون بعدل دون تمييز .

• تشير النتائج أن ٤٧% من أفراد العينة أجابوا بالخيار بتاتا وهذا يشير إلى أن نسبة متوسطة من المدراء يرون أن النتائج السلبية لعملية تقييم الموظفين لا تؤثر بشكل سلبي على تقييمهم لهم في المرات القادمة ، مما يدل على حب المدراء في مساعدة الموظفين على



تحليل النتائج

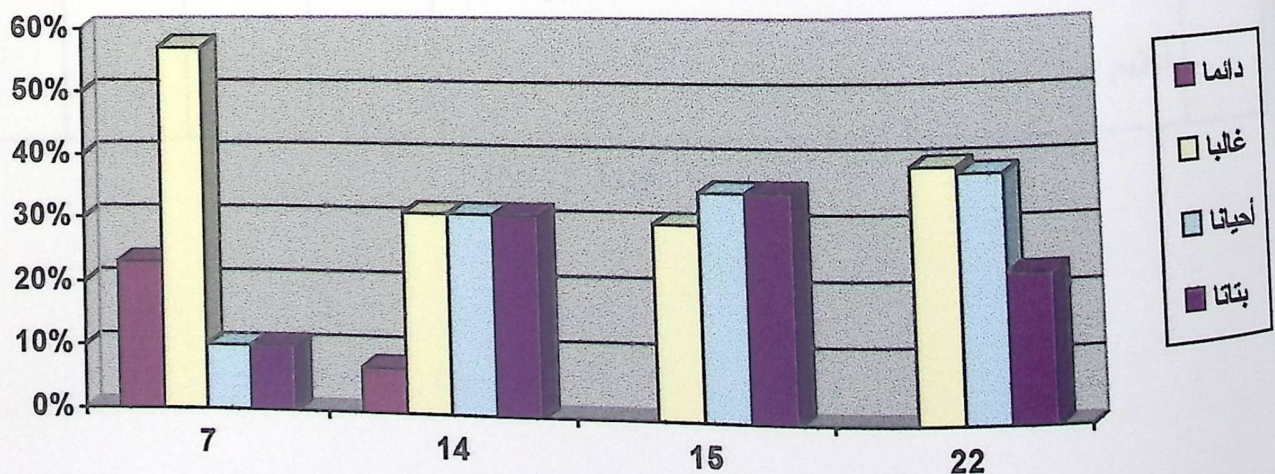
تجاوز نقاط الضعف التي يعانون منها وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وان أهداف المؤسسة لا تتحقق الا بوجودهم .

- معظم المدراء يوافقون على أن المخالاة في عملية التقييم تشجع وتحفز الموظفين على أداء عملهم حيث أن ٣٠% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالباً، و٣٥% منهم أجابوا بالخيار دائماً، وهذا يدل على انه من الضروري القيام بتشجيع الموظفين والمخالاة في التعبير عن أدائهم لان من شان ذلك تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية ويزيد من رغبتهم في زيادة الأداء والإنتاجية .

٤- ما هي آلية عملية تقييم الأداء المتبعة داخل الشركات ؟

الرقم	دائماً	غالباً	أحياناً	بشأن
٧	٢٣%	٥٧%	١٠%	١٠%
١٤	٧%	٣١%	٣١%	٣١%
١٥	-	٣٠%	٣٥%	٣٥%
٢٢	-	٣٩%	٣٨%	٢٣%

جدول (٧-٤)





تحليل النتائج

- ٥٧% من أفراد العينة أجابوا بالاختيار غالباً، وهذا مؤشر مرتفع يدل على توافر الأدوات الشاملة والواضحة المستخدمة في تقييم أداء الموظفين ، فكلما كانت الأدوات متوفرة بصورة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقييم أداء الموظفين بشكل متقن بحيث يعتمد المدير على استخدام الأدوات والأساليب العلمية التي تجعل عملية التقييم عملية سهلة وبسيطة وغير معقدة .
- نلاحظ أن نسبة جيدة من المدراء أجابوا بأن الموظفين لديهم المعرفة الكافية عن كيفية تقييم الأداء والوقت الذي سيتم فيه التقييم مما يدل على الأهمية المترتبة من اطلاع الموظفين على بعض الحقائق التي تتعلق بأدائهم داخل الشركة من أجل إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات الخاصة فيهم ، وهذا من شأنه أن يقلل دوران ترك العمل وزيادة إنتاجية الشركة.
- لا توجد مشكلة تترتب على معرفة الموظفين بمعايير تقييم الأداء المتبعة في عملية التقييم، حيث أن ٣٩% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالباً، و٣٨% أجابوا بالخيار أحياناً وهذا يشير إلى أن الموظفين لديهم تصور عام عن الطرق التي يتم تقييمهم بها، وهذا هو أساس عملية التقييم إذ أنه يجب أن تكون عملية التقييم علنية لتتم مناقشتها مع الموظفين من أجل تصويب نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديهم .

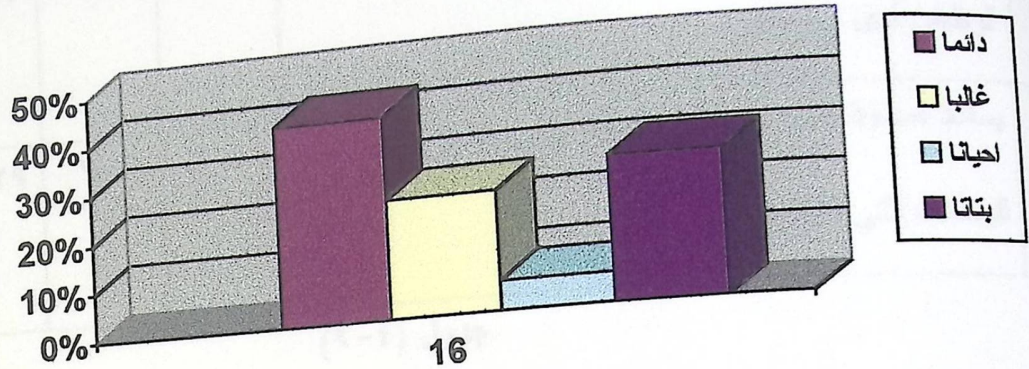
٥- هل يستطيع الموظف تقديم شكاوى ضد نتائج تقييم الأداء ؟

الرقم	البيان	دائماً	غالباً	أحياناً	بشأن
١٦	يسمح للموظفين بتقديم شكاوى بالتظلم ضد نتائج تقييم أدائهم	٤١%	٢٤%	٦%	٢٩%

جدول (٤-٨)



شكل (٤-٥)



رقم السؤال

• تشير النتائج إلى أن ٤١% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما ، و ٢٤% أجابوا بالخيار غالبا، وهذا يشير على انه يسمح للموظفين بتقديم شكاوى ضد نتائج تقييم أدائهم مما يعزز عملية تقييم الأداء ونظر الموظفين إليها بصورة إيجابية وبالتالي فان هذا سيؤدي إلى أن تكون إجابات الموظفين على نماذج التقييم صادقة وتعبر عن أدائهم الحقيقي .

٦- أهمية عملية تقييم الأداء والإجراءات المتبعة فيها .

البيان	دائما	غالبا	أحيانا	بتاتا
٢ بإمكانك تقييم أداء موظفيك برغم ما يعترض طريقك من مشاكل	٤١%	٤٧%	٦%	٦%
٥ بإمكانك اتخاذ قرار ما حول تقييم الأداء والتمسك به رغم المعارضة التي قد تواجهك	٤١%	٣٥%	١٨%	٦%
٢٣ يتم إخبار الموظف بجوانب تقصيره لدى انتهاء عملية التقييم	٤٢%	٢٩%	٢٩%	-

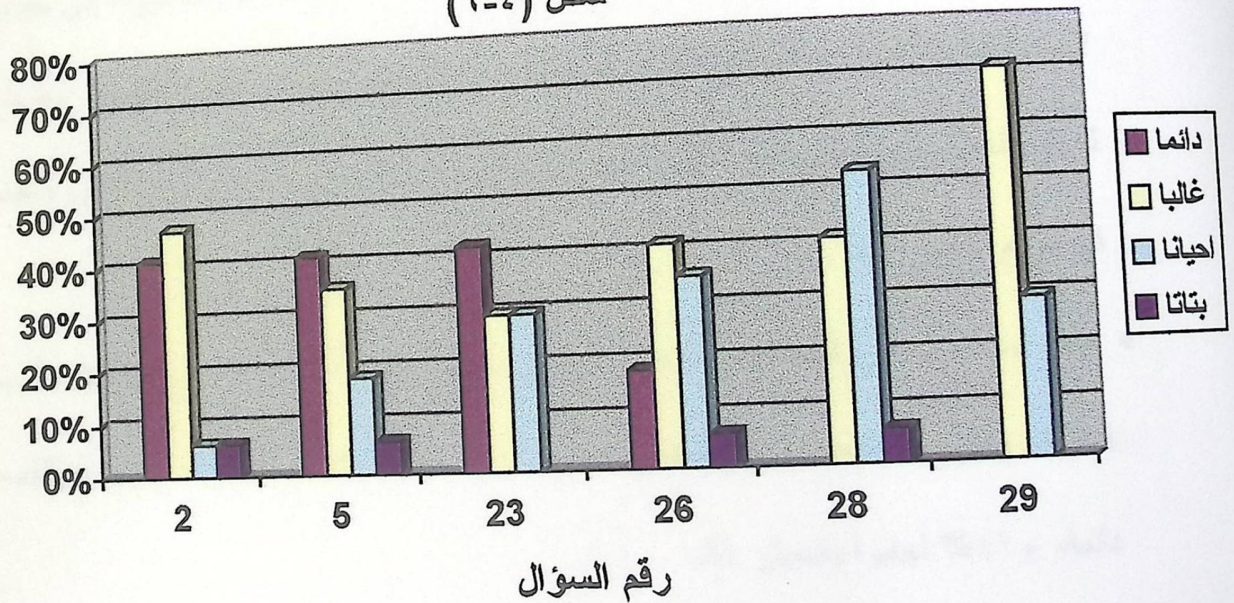


تحليل النتائج

٢٦	إن عملية تقييم الأداء تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة عند الموظفين	%١٨	%٤١	%٣٥	%٦
٢٨	يركز نموذج تقييم الأداء على إبراز مدى الرضى الوظيفي لدى الموظفين	-	%٤١	%٥٣	%٦
٢٩	يساعد نموذج تقييم الأداء الموظفين على تقديرهم للوظائف التي يقومون بها	-	%٧١	%٢٩	-

جدول (٤-٩)

شكل (٤-٦)



• إن المدراء لديهم إمكانية مرتفعة لتقييم أداء موظفيهم رغم ما يعترض طريقهم من مشاكل ، حيث أن ٤١% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما ، و ٤٧% أجابوا بالخيار غالبا ولعل ذلك يعزى إلى كفاءة هؤلاء المدراء في عمليات التقييم وقدرتهم على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل ، بالإضافة إلى معرفتهم الجيدة في كيفية التعامل مع الموظفين بطريقة عادلة



تحليل النتائج

ومليئة بالتقدير والاحترام مما يساعدهم على ملاحظة ومتابعة أداء الموظفين ومقارنة هذا الأداء بالمعايير الموضوعية وهذا سيؤدي إلى اكتشاف أي مشكلة تعوق الأداء الجيد للعاملين .

• هناك مؤشر جيد يدل على أن المدراء يتخذون القرار ولا ينظرون إلى المعارضة التي قد تواجههم بحيث أن ٤٢% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما ، وهذا يدل على أن هؤلاء المدراء يهتمون بتحقيق أهداف الشركة من وراء اتخاذ هذا القرار وهذا يؤكد أن أهداف الشركة العامة هي التي تتحكم في عملية تقييم الأداء وان خبرة المدراء في مجال التقييم تتغلب على المشكلات والمعارضات التي يتعرض لها المدراء يوميا .

• ٤٢% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما ، و ٢٩% أجابوا بالخيار غالبا وهذا يدل على أن عملية إخبار الموظفين بجوانب تقصيرهم بعد انتهاء عملية التقييم تتم بدرجة كبيرة إلى حد ما، لأن من شأن ذلك أن يجعل الموظفين يحسنون من أدائهم بعد معرفة جوانب التقصير الموجودة لديهم والعمل على تلافي هذه الجوانب في المستقبل مما يؤدي إلى نهوض المؤسسة ووضعها في موقع تنافسي جيد .

• هناك نسبة جيدة من المستجيبين توافق على أن عملية تقييم الأداء تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة عند الموظفين ، حيث أن ١٨% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما، و ٤١% أجابوا بالخيار غالبا .

• ٥٣% من أفراد العينة أجابوا بالخيار أحيانا وهذا يدل على أن نموذج تقييم الأداء عند كثير من المدراء لا يركز على إبراز الرضى الوظيفي لدى الموظفين مما يؤثر سلبا على أدائهم وبالتالي تزداد نسبة تركهم للعمل ، كما أن ٤١% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالبا أي ان هناك نسبة لا بأس بها من المدراء يهتمون بالموظفين وشعور هؤلاء الموظفين بالرضى عن الأعمال التي يقومون بها وهذا سيزيد من ولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها .



تحليل النتائج

• هناك نسبة كبيرة من المستجيبين توافق على أن نموذج تقييم الأداء يساعد الموظفين على تقدير الوظائف التي يقومون بها ، بحيث أن ٧١% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالبا وهذا يدل على أن المدراء يعلمون الفائدة الحقيقية التي تقدمها عملية تقييم الأداء كما انه يتبين أن هؤلاء المدراء لا يقومون بالتقييم على أساس حكمهم الشخصي وإنما يتبعون الأسس العلمية في ذلك .

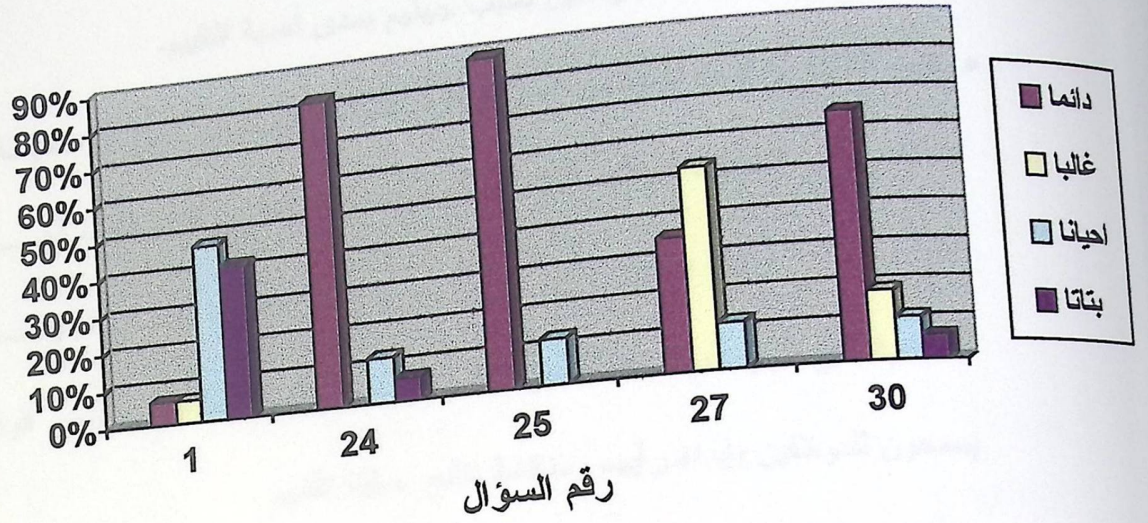
٧- ما هي وجهة نظر المدراء حول عملية تقييم أداء الموظفين ؟

الرقم	البيان	دائما	غالبا	احيانا	بتاتا
١	يكره المدراء القيام بعملية تقييم أداء الموظفين	٦%	٦%	٤٧%	٤١%
٢٤	إن عملية تقييم الأداء عملية سهلة ولا تحتاج إلى وقت	٨٢%	-	١٢%	٦%
٢٥	إن عملية تقييم الأداء المتبعة حاليا شاملة وصادقة	٨٨%	-	١٢%	-
٢٧	يساعد تقييم الأداء على اكتشاف القدرات الإشرافية لدى المدراء	٣٥%	٥٣%	١٢%	-
٣٠	توضع أهداف المؤسسة نصب أعين القائم بعملية التقييم أثناء تقييمه لأداء الموظفين	٦٥%	١٨%	١١%	٦%

جدول (٤-١٠)



شكل (٧-٤)



• ٤٧% من أفراد العينة أجابوا بالخيار أحيانا ، وهذا يدل على أن نسبة متوسطة من المدراء يكرهون القيام بعملية تقييم الأداء بحجة أن هذه العملية تحتاج إلى وقت طويل ولا يترتب عليه أية نتائج تذكر . وكما يتبين من الجدول (٤-١٠) أن ٤١% من أفراد العينة أجابوا بالخيار بتاتا وهذا يدل على أن المدراء لا يكرهون عمليات تقييم الموظفين لان هؤلاء المدراء لديهم خبرات ومؤهلات علمية عالية أكسبتهم معرفة في كيفية التعامل مع الموظفين ، بالإضافة إلى حصولهم على الفوائد الناشئة عن عملية تقييم الأداء والتي من شأنها أن تعزز العمل الإداري للموظفين الأكفاء ، كما انهم يعتبرون أن عملية تقييم الأداء تعتبر أسلوب إداري ناجح يساعدهم في كثير من الأحيان على ترقية ومكافأة الموظفين بشكل عادل .

• ٨٢% و ٨٨% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما على التوالي في السؤالين (٢٤،٢٥) ، وهذا يدل على أن عملية التقييم بالنسبة لهؤلاء المدراء هي عملية سهلة ولا تحتاج إلى وقت ، وذلك ينبع من علمهم أن هذه العملية تساعدهم في النهاية في تحقيق أهداف الشركة التي



تحليل النتائج

يسعون إلى تحقيقها، وقد تبين من تحليل القسم الثالث في الاستبانة أن بعض المدراء لا يجدون الوقت الكافي لتقييم أداء الموظفين بسبب جهلهم بمدى أهمية التقييم.

- تشير النتائج أن نسبة عالية من المدراء أفراد العينة يوافقون إلى أن عملية تقييم الأداء تساعدهم على اكتشاف قدراتهم الإشرافية ، حيث أن ٥٣% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالبا ، و ٣٥% أجابوا بالخيار دائما . وهذا يعزى إلى أن هؤلاء المدراء يعلمون المبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء ويقومون بتطبيقه على ارض الواقع بحيث يسمحون للموظفين بإبداء رأيهم ومناقشة نتائج عملية التقييم .
- ٦٥% من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما وهذه نسبة عالية تدل على أن معظم المدراء يوافقون أن عملية تقييم الأداء تقوم في أساسها على تحقيق أهداف الشركة العامة وأهداف المدير والموظف الخاصة ، لان من شأنها أن تحقق العدالة والمساواة بين الموظفين ومن ثم تزيد من الرضى الوظيفي لدى كل من المدير والموظف وبالتالي تؤدي الى تحسين وضع الشركة .

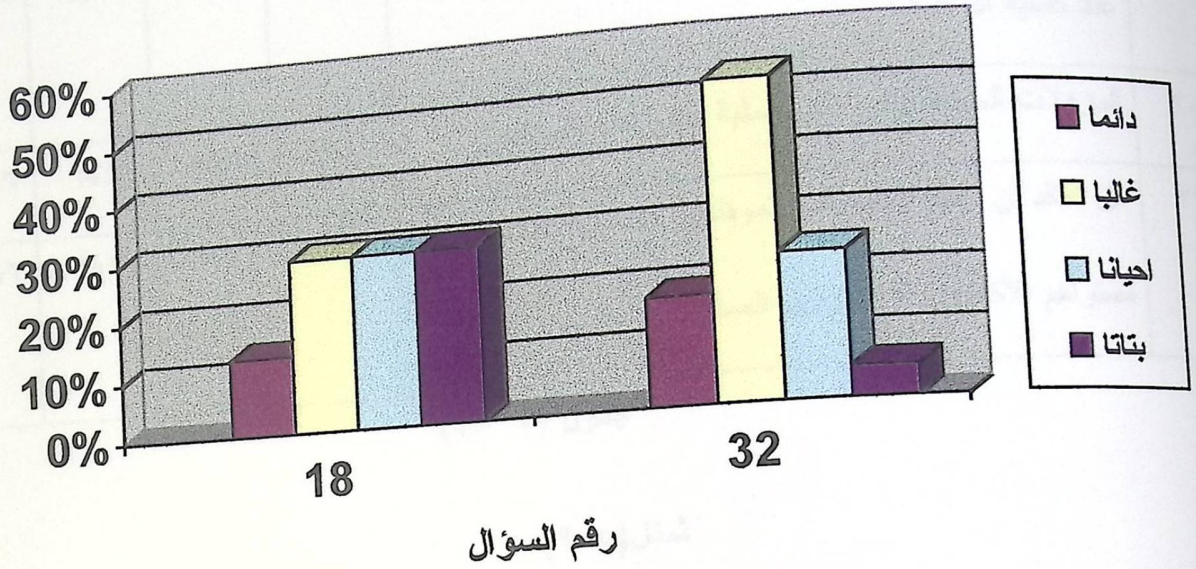
٨- ما هي مخرجات عملية تقييم الأداء ؟

الرقم	البيان	دائما	غالبا	أحيانا	بتاتا
١٨	شعور الموظفين بعدم الرضى الوظيفي يؤثر على تقييمك لأدائهم بشكل سليم	١٣%	٢٩%	٢٩%	٢٩%
٣٢	تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف	١٨%	٥٣%	٢٤%	٥%

جدول (٤-١١)



شكل (٨-٤)



• تتساوى النسب كما هو مبين في الجدول (٤-١١) ، بحيث نرى أن هناك نسبة ضئيلة من المدراء وهي ٢٩% أجابوا بالخيار غالبا ، و ٢٩% أجابوا بالخيار بتاتا أحيانا وهذا يدل على أن بعض المدراء يرون أن شعور الموظف بالرضى الوظيفي سيؤثر على تقييم أدائه ، والبعض الآخر يرى العكس وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية المتعلقة بهذا البند لتساوي النسب.

• تشير النتائج في الجدول السابق أن ٥٣% من أفراد العينة أجابوا بالخيار غالبا وهذا يدل على أن نسبة كبيرة توافق أن نتائج التقييم تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وذلك كله من أجل تحسين وتطوير أدائهم والنهوض بمستوى المؤسسة وجعلها في موقع تنافسي مميز لاحتوائها على قوى عاملة مميزة.



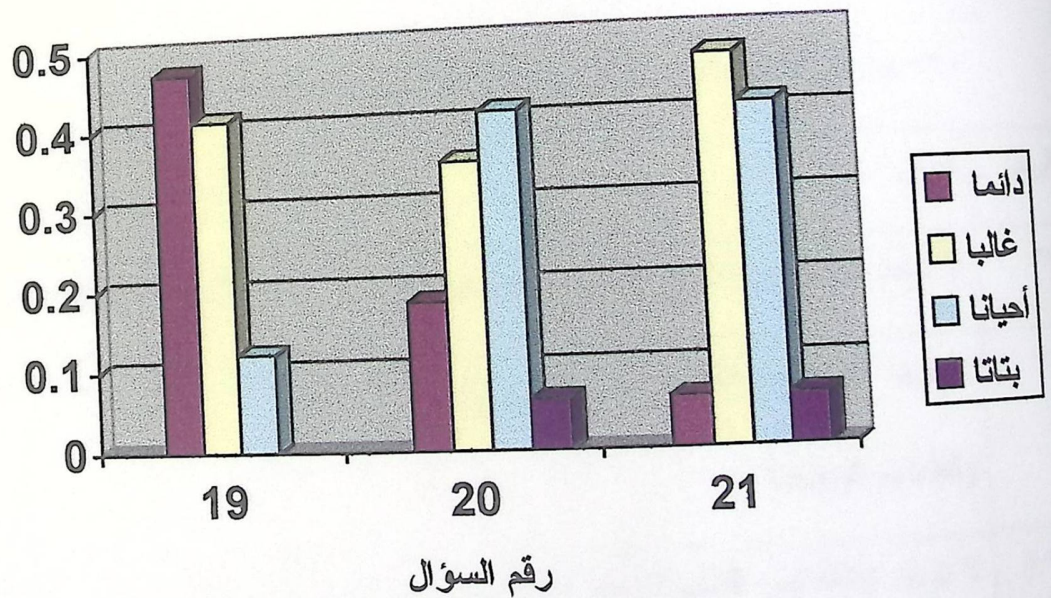
تحليل النتائج

٩- هل تؤثر المؤهلات العلمية والخبرة على تقييم الأداء ؟

البيان	الرقم	دائما	غالبا	أحيانا	بتاتا
هل تؤخذ المؤهلات العلمية لدى الموظفين بعين الاعتبار عند عملية التوظيف	١٩	%٤٧	%٤١	%١٢	-
المؤهلات العلمية تؤثر على عملية تقييم أداء الموظفين	٢٠	%١٨	%٣٥	%٤١	%٦
هل تعتقد أن جميع مستويات الموظفين الإدارية تتناسب مع مستواهم الأكاديمي أو خبرتهم العملية	٢١	%٦	%٤٧	%٤١	%٦

جدول (٤-١٢)

شكل (٤-٩)



• تشير النتائج أن %٤٧ و %١٨ من أفراد العينة أجابوا بالخيار دائما على التوالي ، و %٤١ و %٣٥ أجابوا بالخيار غالبا على التوالي وهذا مؤشر قوي يدل على أن المدراء يرون أن هناك ضرورة لاعتبار المؤهلات العلمية عند التوظيف لان من شان ذلك أن يعزز العمل الإداري داخل المؤسسة ، كما أن هذا يعتبر مؤشر على أن عملية التقييم تتم على جميع



تحليل النتائج

الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وقد تبين من هذه النسب أن الموظفين ذوي مؤهلات علمية عالية لديهم معرفة أشمل عن عملهم دون غيرهم من الموظفين مما يجعل المدراء يقيمونهم بشكل أفضل .

• هناك نسبة متوسطة من المدراء أفراد العينة يعتقدون أن مستويات الموظفين الإدارية لا تتناسب مع مستوياتهم الأكاديمية، إذ يتبين من النسب المذكورة في الجدول (٤-١٢) أن هناك عدد كبير من الموظفين يعملون في المكان الغير مناسب ، فالموظفين الذين لا يوجد لديهم مؤهلات علمية عالية قد نجدهم يحتلون مناصب إدارية تتناسب الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية والعكس صحيح ، وهذا يدل على تفشي سوء الإدارة وسوء التنظيم من قبل بعض المدراء مما يؤدي الى حصولهم على نتائج غير صحيحة بالنسبة لعملية التقييم.

١٠- ما هي الأمور التي تؤثر على عملية تقييم الأداء ؟

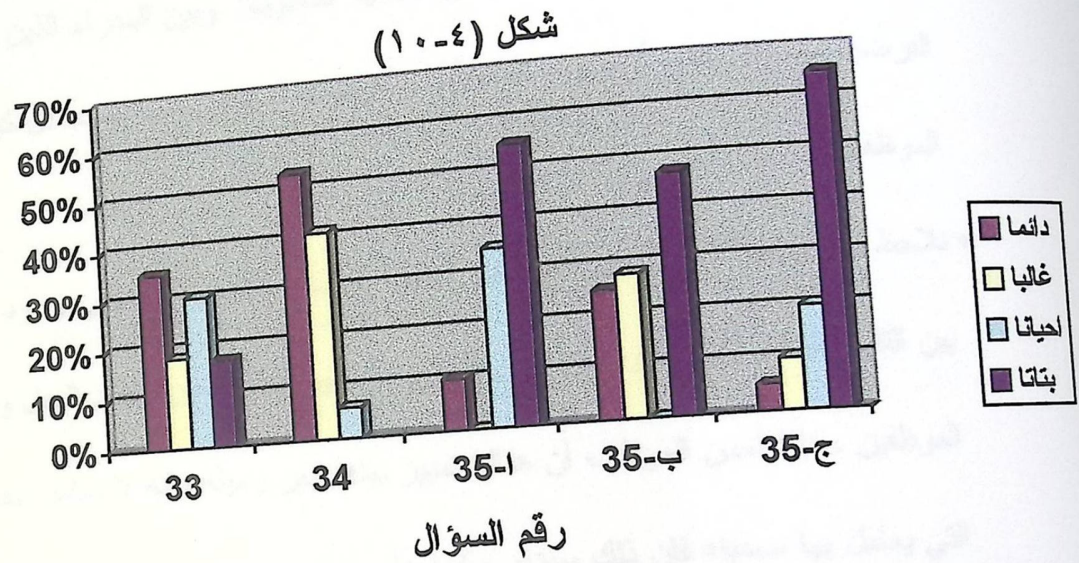
الرقم	البيان	دائما	غالبا	أحيانا	بشدة
٣٣	لا توجد علاقة بين التقييم السليم وسوء الإدارة	٣٥%	١٨%	٣٠%	١٧%
٣٤	لا توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وكفاءتهم الوظيفية	٥٣%	٤١%	٦%	-
١-٣٥	لا توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم من الناحية المادية.	١٠%	-	٣٥%	٥٥%
٣٥ب	لا توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم من الناحية المعنوية.	٢٥%	٢٨%	-	٤٧%



تحليل النتائج

ج-٣٥				لا توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم من ناحية العدالة و المساواة بين الزملاء
%٦٥	%٢٠	%١٠	%٥	

جدول (٤-١٣)



- نلاحظ وجود تفاوت في النسب ما بين المدراء الذين يؤيدون أن هناك علاقة بين التقييم السليم للأداء وسوء الإدارة وبين المدراء الذين لا يؤيدون تلك الفرضية مما يدل على أن سوء الإدارة ليس بالضرورة أن يؤثر سلبيا على عملية تقييم أداء الموظفين ، وفي المقابل نلاحظ أن بعض المدراء يرون ضرورة وجود الإدارة الجيدة حتى يكون التقييم جيد .
- نلاحظ أن نسبة ٥٣% من المدراء يرون انه لا توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وكفاءتهم الوظيفية، وهذه النسبة تعتبر كبيرة نسبيا مما يدل على ان المؤهلات العلمية ليست عنصرا هاما يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم، إنما ينظر إلى أداء الموظف الفعلي وسلوكه داخل بيئة العمل .



تحليل النتائج

• نلاحظ وجود نسبة عالية من أفراد العينة يؤيدون فرضية " وجود علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم المادية "، فكلما ارتفعت رواتب الموظفين أدى ذلك إلى زيادة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي ومن ثم تحسين أدائهم الفعلي مما يؤثر إيجابيا على تقييم أدائهم .

• وجود نسب متقاربة ما بين المدراء الذين يؤيدون فرضية " وجود علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم من الناحية المعنوية" وبين المدراء الذين لا يؤيدون تلك الفرضية مما يدل على أن وجود المكافآت والترقيات لا يؤثر سلبيا بشكل كبير على أداء الموظفين .

• نلاحظ وجود نسبة ٦٥% من الموظفين أجابوا بالخيار بتاتا مما يدل على وجود علاقة قوية بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم الناتجة عن وجود العدل والمساواة بين الموظفين ، فإذا أحس الموظف أن هناك تمييز بينه وبين زميله وأنه لا يعامل بنفس الطريقة التي يعامل بها صديقه فان ذلك سيؤثر سلبيا على أدائه ومن ثم سيزيد معدل دوران ترك العمل والإهمال في أداء العمل .

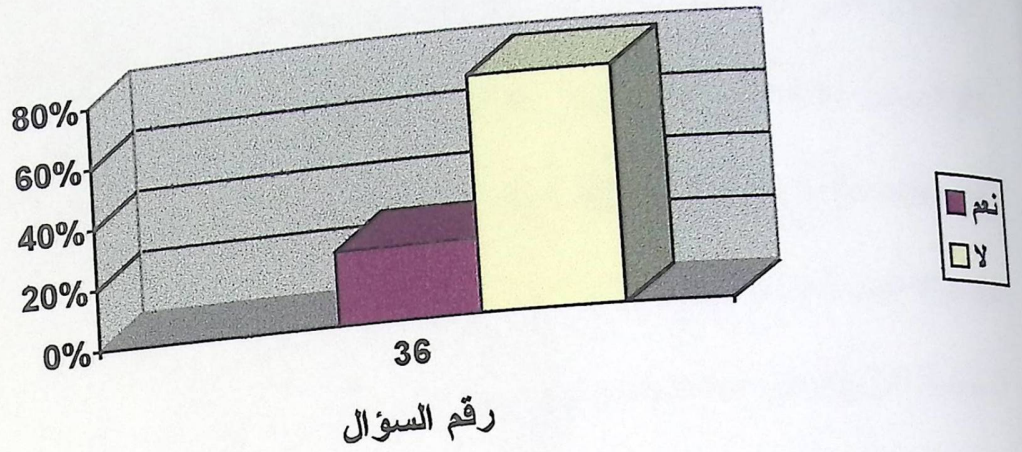
١١- ما هو دور نظم المعلومات في عملية تقييم الأداء ؟

الرقم	البيان	نعم	لا
٣٦	هل تعتقد أن لنظم المعلومات دور فعال في عملية تقييم أداء الموظفين	٢٤%	٧٦%

جدول (٤-١١)



شكل (١١-٤)



• يتبين من الجدول (١٤-٤) أن ٧٦% من أفراد العينة أجابوا بالخيار لا وهذا يدل على أن المدراء لا يرون أن لنظم المعلومات دور فعال في عملية تقييم أداء الموظفين وهذا راجع لعدم فهم الكثيرين منهم للدور الحقيقي الذي تؤديه دائرة نظم المعلومات في المؤسسة .

القسم الثالث :

من خلال التحليل لأسئلة الإستبانة الموضوعية في هذا القسم تبين ما يلي :

(١) الصعوبات التي تواجه عملية التقييم من وجهة نظر المدير:

(١) مشكلة ضيق الوقت

بحيث أن المدراء لا يجدون الوقت الكافي لتقييم أداء الموظفين بسبب جهلهم بمدى أهمية التقييم وما يترتب عليه من الفوائد العائدة على كل من المدير والموظف ، بالإضافة إلى اهتمامهم بالأعمال الشكلية والمظاهر الخارجية التي يبغون من ورائها تحقيق مصالحهم الشخصية فقط .

(٢) مشكلة تنوع الخبرات لدى الموظفين



تحليل النتائج

فالموظف الواحد قد يقوم بأكثر من عمل لذلك فقد يكون أدائه في عمل ما أفضل من عمل آخر فيصعب على المدير أن يقوم بتقييمه بشكل سليم.

(٣) مشكلة التحيز الشخصي أو العلاقات الشخصية بين المدير والموظف والتي تجعل المدير يقيم أداء الأفراد حسب علاقته معهم فإذا كانت علاقته جيدة مع الموظف يكون تقييمه جيدا وإذا كانت غير جيدة يكون تقييمه سيئا ، ومن هنا نلاحظ أن هذا التحيز يقضي على مبدأ تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين.

(٤) مشكلة تغير السلوك الشخصي للموظفين في فترة محددة قد تكون أسبابها خارج العمل فالمشاكل الشخصية التي يتعرض لها الموظف تؤثر سلبيا على أدائه ومن ثم يصعب على المدير تقييم أدائه بناء على تلك المشاكل.

(ب) الإيجابيات في عملية التقييم من وجهة نظر المدير :

- (١) زيادة إنتاج الموظفين وتحسين أدائهم.
  - (٢) التزام الموظفين بساعات العمل.
  - (٣) تعريف الموظف بنقاط ضعفه ومعالجتها .
  - (٤) تعريف الموظف بنقاط قوته ومحاولة تحسينها.
  - (٥) شعور الموظف بالعدالة في التعامل .
  - (٦) تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة للموظف .
  - (٧) تحفيز الموظف على العمل بجد ونشاط.
  - (٨) المنافسة البناءة بين الموظفين ، فالموظف الذي يحصل على تقييم جيد من قبل المدير يزيد من حبه للعمل ومن ثم تزيد منافسته مع غيره من الموظفين لنيل رضى رئيسه بشكل اكبر .
  - (٩) شعور الموظف بأنه تحت مراقبة وإشراف مدير يولد لديه الشعور بالمسؤولية الأكبر تجاه عمله .
- (ج) التوصيات المقترحة في عملية التقييم من وجهة نظر المقيم (المدير):



تحليل النتائج

١) أن تتم عملية التقييم بمشاركة الموظفين وتعاونهم في التعديل وإضافة فقرات جديدة للنموذج المستخدم .

٢) أخذ التقييمات بعين الاعتبار عند الترقيات وبشكل جدي .

٣) إبلاغ الموظفين بنقاط الضعف والقصور وتشجيعهم على نقاط القوة في أدائهم .

٤) تعديل نموذج التقييم .

٥) عقد دورات في مجال تقييم الأداء للكادر القيادي في الوزارة لإكسابهم الخبرات والمعلومات الحديثة عن كيفية تقييم أداء الموظفين .

٦) فتح باب الشكوى والتظلم للتقييمات والنظر فيها من قبل الإدارة العليا مما يتيح للموظف الفرصة للتصريح عما بداخله من المشاكل .

٧) توفير المستلزمات الضرورية للموظف .

٨) أن يكون التقييم على مرحلتين نصف سنوي وليس سنوي .

٩) أن يكون لكل مستوى وظيفي نموذج تقييم خاص وأن يكون شاملا لكافة الوظائف .



## الفصل الخامس

أهمية نظم المعلومات ودورها

في عملية تقييم الأداء





## الفصل الخامس

- ◀ مقدمة عن نظم المعلومات
- ◀ مفهوم وتعريف نظم المعلومات
- ◀ عناصر نظم المعلومات
- ◀ مراحل تطوير نظم المعلومات
- ◀ أنواع نظم المعلومات
- ◀ فوائد نظم المعلومات
- ◀ وظائف نظم المعلومات
- ◀ أهمية دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموظفين داخل

الشركة



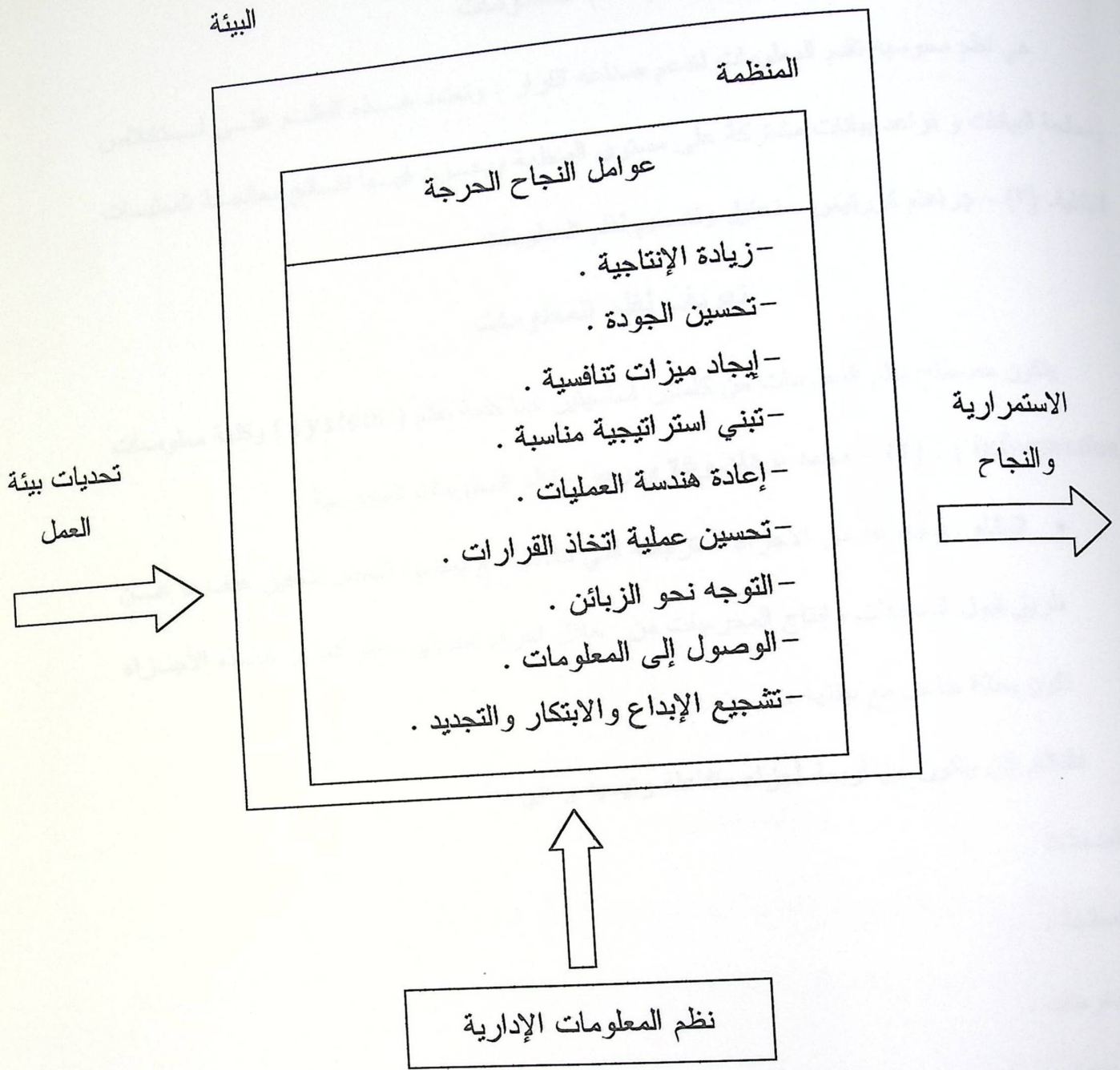
## مقدمة عن نظم المعلومات

لقد أصبحت نظم المعلومات من الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام جميع الأعمال المختلفة. فقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات و ما شهدته من تطورات كبيرة خلال فترة قصيرة من الزمن تغيرات سريعة و هامة في بيئة الأعمال.

و كما نعلم أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه منظمة الأعمال اليوم لا يتمثل فقط في الحصول على التقنية الحديثة للمعلومات أو تطوير نظم المعلومات المحاسبية بل في تحقيق الاستخدام الفعلي لهذه النظم في العمل الإداري و الذي يعمل على تكوين صورة واضحة عن أوضاع المنظمة كما هي عليه الآن و كما يجب أن تكون عليه في المستقبل، من هنا فإن توفر المعلومات يعتبر ضرورة حيوية سواء لتكوين الصورة الحالية أو المستقبلية للمنظمة حيث أن للمعلومات دور هام و مؤثر في منظمات الأعمال المختلفة تبعاً للتغيرات الكبيرة التي يمكن أن تجدها في هذه المنظمات.

لذلك تقوم منظمات الأعمال ببناء نظم المعلومات بهدف الحصول على المساعدة والدعم اللازمين لتحقيق أهدافها . وتعتبر هذه النظم ذات أهميه إستراتيجية لمنظمات الأعمال نظراً لكونها تمثل آلية دعم " supporting mechanism " تساعد المنظمات في توفير عوامل النجاح اللازمة للاستمرار و النجاح في بيئة الأعمال الحديثة المتغيرة كما هو مبين في الشكل التالي(٢)، نظم المعلومات المحوسبة :-





شكل (١-٥) دور نظم المعلومات كأداة مساعدة لمواجهة التحديات البيئية وتوفير عوامل النجاح اللازمة من هنا نرى أهمية نظم المعلومات ودورها الذي تلعبه في المؤسسة ، ولا سيما أن لها دور كبير في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة وذلك بتقديم أفضل الأسس والمعايير اللازمة للتقييم وحدث الطرق المستخدمة فيه وذلك من أجل تزويد المدراء بالقرارات اللازمة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .



### مفهوم نظم المعلومات

هي نظم محوسبه تقدم المعلومات لتدعم صناعه القرار . وتعتمد هذه النظم على استخلاص ومعالجة البيانات و قواعد بيانات مشتركة على مستوى المنظمة ويخزن فيها نتائج معالجة العمليات التبادلية. (٣) - جراهام كورتيس ، تحليل وتصميم نظم المعلومات

### تعريف نظم المعلومات

يتكون مصطلح نظم المعلومات من كلمتين أساسيتين هما كلمة نظم ( system ) وكلمة معلومات ( information ) . (٢) - محمد برهان وغازي رحو ، نظم المعلومات المحوسبة .

• النظام : مجموعه من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال اجراء تحويلي منظم كما أن هذه الأجزاء تكون بحالة تفاعل مع بيئتها .

فالنظام إذن يتكون من أربعة أجزاء متفاعلة رئيسيه و هي :-

١- المدخلات .

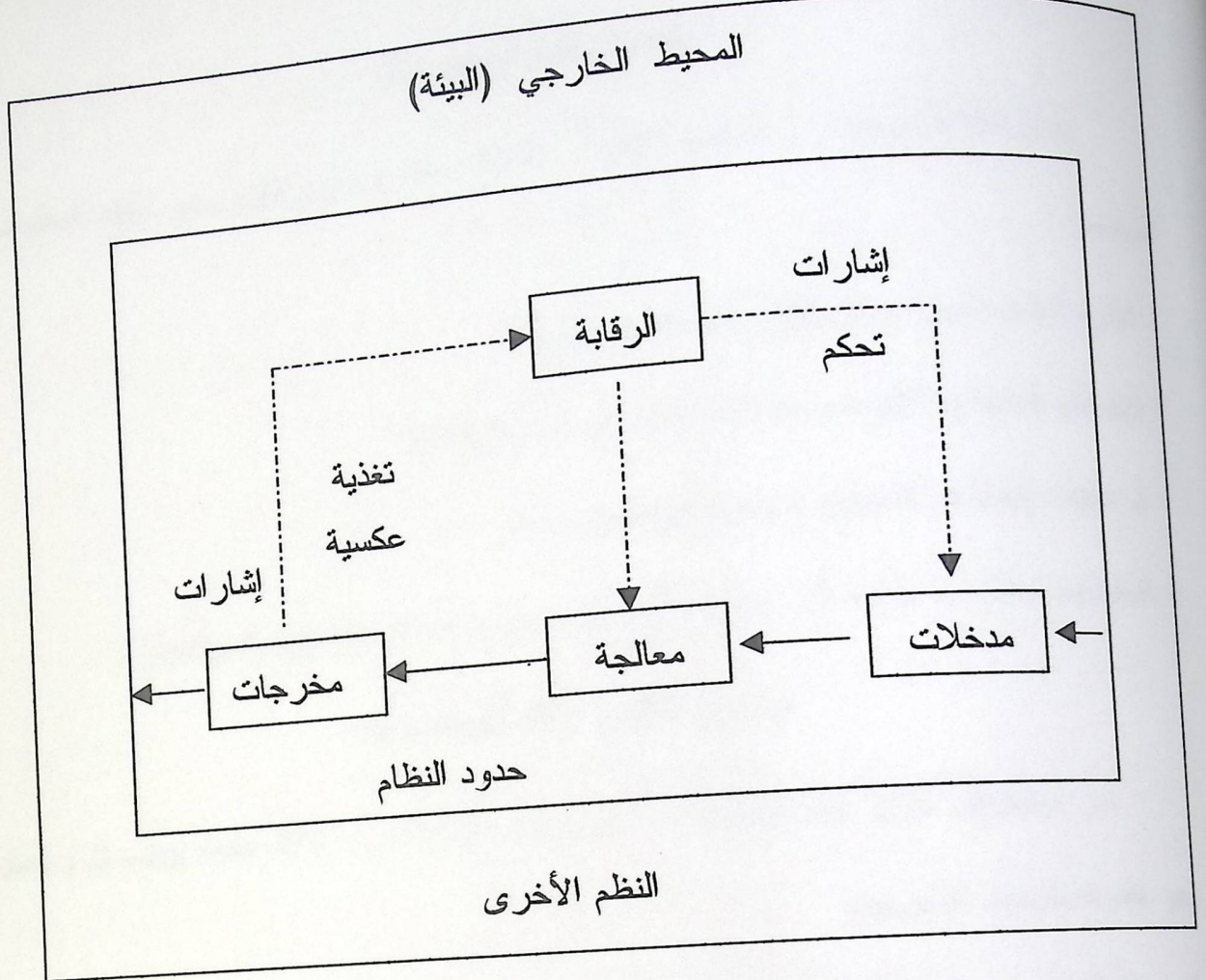
٢- المعالجة .

٣- المخرجات .

٤- الرقابة أو التحكم .

وهذه الأجزاء موضحة في الشكل التالي :-





شكل (٥-٢) المكونات الأساسية للنظام .

• المعلومات : تعرف المعلومات بأنها البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها . ولذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم بحيث تقدم معرفة جديدة إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهره أو حدث أو مجال معين . فالمعلومات تخبر المستخدم بالشيء الذي لا يعرفه أو لا يمكنه توقعه .

من هنا يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها : (( مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات

المرتبطة مع بعضها البعض لتقديم المعلومات المفيدة في الوقت المناسب )) . (١٥) - النجاعة ، جهاد و عدس معتصم ، إدارة الوقت ومضيعاته .



## عناصر نظم المعلومات

تتكون نظم المعلومات من العناصر التالية :- (٢) - محمد برهان وغازي رحو ، نظم المعلومات الحوسبية .

- ١-الأفراد ( المبرمجين, محلي النظم, مستخدمين نهائين ) .
- ٢-المكونات المادية ( الأجهزة و المعدات مثال فيديو و الطابعات ) .
- ٣-البرمجيات (تطبيقات حاسوبية مستخدمة في المؤسسة ) .
- ٤-المعلومات (بيانات مستخدمه التي يتم معالجتها كي تصبح معلومات ذات قيمة للمستخدم ) .

## مراحل تطوير نظم المعلومات

تمر عملية نظم تطوير نظم المعلومات بأربع مراحل رئيسية هي :- (٢) - محمد برهان وغازي رحو ، نظم المعلومات الحوسبية .

### ١-مرحلة التحليل System Analysis

في هذه المرحلة يتم تعريف المشكلة و تحديد المتطلبات و الأهداف المرجوة من نظام المعلومات الذي سيتم تطويره .

### ٢-مرحلة التصميم System Design

تهتم هذه المرحلة بالبحث عن الحلول التصميمية الأكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق مواصفات النظام التي تم تحديدها في المرحلة السابقة .

### ٣-مرحلة التنفيذ System Implementation

تهتم هنا بتجسيد مواصفات التصميم ,التي تم التوصل اليها في المرحلة السابقة , وتنفيذها بشكل نظام مادي يقوم باداء الوظائف المطلوبة.

### ٤-مرحلة ما بعد التنفيذ Post - Implementation



## أهمية نظم المعلومات ودورها في عملية تقييم الأداء

تهتم بوظيفتين هامتين : الأولى هي التأكيد من أن النظام قد تم بناءه فعلا وفق التصميم المقرر .  
والثانية هي وظيفة إدامة النظام أو صيانتته .

### أنواع نظم المعلومات

يمكن تصنيف نظم المعلومات وفقا لمعايير عديدة فمثلا يمكن تصنيفها حسب المستويات الإدارية إلى : (٢) - محمد برهان وغازي رحو ، نظم المعلومات المحوسبة .

١- نظم المعلومات التنفيذية : ( دعم وتسيير الأنشطة الإدارية التنفيذية ) : كالعلاقات المحاسبية وإعداد الفواتير ومعالجة طلبات الزبائن وغيرها ، وتسمى هذه النظم نظم معالجة العمليات .

٢- نظم المعلومات الوظيفية : ومن أمثلة هذه النظم : نظم المعلومات المالية ، نظم معلومات التسويق ، نظم معلومات الأفراد وغيرها . ويسمى هذا النوع نظم المعلومات المتكاملة .

٣- نظم المعلومات الإدارية : ( مستوى الإدارة الاستراتيجية ) . وهي غالبا موجهة لخدمة الإدارة العليا في المؤسسة ومساعدتها لاتخاذ قرارات متعلقة بالمنظمة ككل .

كما وانه يمكن تصنيف نظم المعلومات الموجودة حسب طبيعة عملها واهتماماتها إلى ستة أنواع رئيسية : (١٥) - النجاجة ، جهاد وعدس معتصم ، إدارة الوقت ومضيعاته .

#### ١- نظم معالجة العمليات Transaction Information Systems

تهتم هذه الأنظمة في العمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة والتي تؤثر في سيرها نحو تحقيق أهدافها ، مثل : البيع ، الشراء ، إصدار فواتورة ، تنظيم الشيكات ... الخ . حيث تقوم هذه النظم بتسجيل الأعمال التي تحدث خلال اليوم داخل الحواسيب الموزعة في أقسام المؤسسة ، وبالتالي معالجتها من اجل الاستفادة منها في النظم القادمة .

#### ٢- نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems



تقدم هذه النظم المعلومات على أشكال معينة للمدراء لمختلف المستويات ، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات . حيث تستفيد هذه النظم من المعلومات التي تم جمعها وتخزينها في الأنظمة السابقة ( نظم معالجة العمليات ) ، وهي من أفضل الطرق التي تساعد المدراء في عملية تقييم الأداء.

### ٣- نظم دعم القرارات Decision – Support Systems

تهدف هذه النظم إلى مساعدة المديرين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة في الحالات غير المتوقعة أو قليلة الحدوث ، حيث أن هذه الحالات يكون من الصعب فيها تحديد المعلومات المسبقة اللازمة لاتخاذ القرارات .

### ٤- نظم دعم المديرين Executive Support Systems

وتهدف هذه النظم إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا ، وذلك لإعطائها نظرة إجمالية عن سير الأعمال في جميع الوحدات في المنظمة . كما وتهتم هذه النظم بتحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين موقعها التنافسي أو التعرف المسبق على المشاكل المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل . وتكون هذه المعلومات على شكل تقارير ملخصة دون الإغراق في التفاصيل المضيق للوقت .

### ٥- نظم دعم جماعات العمل Workgroup Support Systems

تقوم هذه النظم بتقديم المساعدة للمدراء والموظفين وغيرهم من العاملين في المنظمة وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم وأنشطتهم اليومية . حيث أن هذه النظم توفر إمكانية الاتصال بين العاملين في المنظمة بشكل متطور ، مثل: الرسائل الإلكترونية، نظم نقل الصور، تبادل البيانات بين الحواسيب مباشرة، ... وذلك عن طريق اتصال الشبكات المختلفة.



## ٦- النظم الخبيرة Expert Systems

ويعتبر نوع متطور من نظم المعلومات وهو أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي . ويمكن تطوير هذه النظم بشكل مستقل أو عن طريق دمجها ضمن نظم دعم القرارات أو نظم دعم المديرين . وتقوم هذه النظم بتخزين المعلومات على شكل حقائق وقواعد ضمن قاعدة معرفية ( Knowledge Base ) ، وبالتالي فإن عماها يشيبه أو يحاكي عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان الخبير .

## فوائد نظم المعلومات بالنسبة لتقييم الأداء

- ١- يساعد في توفير امكانية دراسة ومعالجة المشكلات المعقدة والكبيرة .
- ٢- يساعد في تخصيص وتوفير وقت اكبر للتخطيط .
- ٣- يساعد على التعرف على المشكلات والفرص والاستجابة لها بسرعة .
- ٤- يساعد في تنفيذ القرارات والمهام المختلفة .
- ٥- يساعد في عملية زيادة الانتاج من خلال زيادة الكفاءة في أداء المهام .
- ٦- زيادة رضا الزبائن .
- ٧- يساعد في عملية تقوية موقع الشركة التنافسي .
- ٨- التميز والحصول على السمعة الحسنة للشركة .
- ١٠- الحصول على معلومات دقيقة والمساعدة في الكشف عن الخطأ ومصدره .
- ١١- تسهيل القيام بالأعمال اليومية .
- ١٢- سرعة أداء المهام المطلوب القيام بها .

## وظائف نظم المعلومات

- ١- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة .



٢- فرز البيانات .

٣- حساب البيانات .

٤- مقارنة البيانات .

٥- تلخيص البيانات .

٦- اخراج البيانات.

### أهمية دور نظم المعلومات في تقييم أداء الموظفين داخل الشركة

إن أهم سمة تميز وحدة نظم المعلومات هي قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة مما يساعد على وضع المؤسسة في المكان المميز لها مقارنة مع المؤسسات الأخرى , ومن هنا يمكننا أن نوضح الدور المهم لنظم المعلومات الذي تلعبه في مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بأوضاع الموظفين داخل المؤسسة ومن ثم سهولة تقييم أدائهم .

دور نظم المعلومات في عملية إختيار الموظف المناسب من خارج الشركة حتى يقوم بدوره الفعال داخلها .

تقوم نظم المعلومات بجمع المعلومات عن جميع الموارد البشرية الخارجية المعروضة على المنشأة وعمل المقارنة من حيث التكلفة والأداء الذي يظهر من خلال الرواتب المطلوبة والمؤهل العلمي والمهارة المميزة ثم يتم تخزين هذه البيانات في قاعدة البيانات ومعالجتها ومن ثم إيصالها إلى المستويات الإدارية المختلفة بالوقت المناسب والصورة المناسبة من أجل دعم وتسهيل عملية إتخاذ القرار.

ومن هنا يظهر دور نظم المعلومات في تقليل الأعباء الإدارية في حالة إعتداد هذه الموارد لما توفره من جهود في عملية جمع المعلومات عن البنية الخارجية وعمل المقارنات لإتخاذ القرار الأمر الذي يساعد في زيادة الفعالية الإدارية .



أهمية نظم المعلومات ودورها في عملية تقييم الأداء

دور نظم المعلومات في جعل الأفراد يشعرون بالرضى الوظيفي .

إن الدور المتميز الذي تلعبه نظم المعلومات وقدرتها على مواكبة التغيرات وجعل المؤسسة في وضع من التميز والفاعلية والكفاءة أدى إلى شعور الموظفين الذين يعملون بها إلى الفخر بإنتماءهم لهذه المؤسسة والتمسك بها حيث يشعر الفرد أنه يستطيع تحقيق ذاته من خلالها ويصل إلى ما كان يصبو إليه من خلال النجاحات التي تحقها المؤسسة التي ينتمي إليها .

ومن الأهداف المهمة التي تسعى وحدة نظم المعلومات إلى تحقيقها :

- توفير الإمكانيات والمعدات المتطورة التي يحتاجها أفراد المؤسسة حتى يستطيعوا إنجاز أعمالهم بكفاءة.

- توفير ظروف عمل مناسبة للموظف وكل ما يلزمه ليفجر طاقاته وإبداعاته.

- توفر التغيير والتجديد المستمر الذي يجعل جو العمل بعيدا عن الروتين والملل بل على

العكس يشعر الفرد بوجود التحدي الذي يعمل على جذبته للعمل في المؤسسة وبقائه فيها .

- توفر البيانات والمعلومات لجميع الموظفين مما يتلاءم مع إحتياجاتهم في الوقت والسرعة

المناسبة مما يجعلهم يشعرون بالثقة بأنفسهم والشعور بالرضى عن أعمالهم.

دور نظم المعلومات في مساعدة المدراء على تقييم أداء مهام الموظفين .

وذلك عن طريق توفير التقارير المستمرة والدقيقة عن أداء الأفراد وتوصيلها إلى المستويات

الإدارية العليا عن طريق الشبكة المحلية ومن ثم تخزين هذه البيانات في قاعدة بيانات ومعالجتها من

قبل المستويات الإدارية العليا مما يسهل عليها اتخاذ القرارات اللازمة حول عملية استخدام الموارد

البشرية في داخل المنظمة كما أنها تقدم أفضل وأحدث البرامج التكنولوجية المتطورة اللازمة للمؤسسة

وفق إمكانياتها واحتياجاتها مما يجعل العمل أكثر سهولة ويسرا من السابق .



## أهمية نظم المعلومات ودورها في عملية تقييم الأداء

دور نظم المعلومات في مساعدة المدراء على إكتشاف نقاط القوة والضعف لدى موظفيهم. تقوم دائرة نظم المعلومات بتزويد المدراء بالمعلومات الشاملة عن أداء الأفراد ومدى التزامهم بواعيد العمل ، ورغبتهم في عملية التطوير لتحسين الإنتاجية وقدرتهم على إنجاز الأعمال المناطة إليهم الأمر الذي يساعد المدراء على عمل مقارنات بين الموظفين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل منهم وبناء على ذلك تتم ترقية الموظفين الذين يمتازون بالإمكانات والقدرات الضرورية لتحسين وضع المؤسسة .

وبالمقابل تقوم دائرة نظم المعلومات بتوفير برامج تدريبية وتعليمية للأفراد والموظفين الذين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإنتاجية حتى يستطيعوا القيام بالأعمال الموكلة إليهم بناء على التغيرات الحاصلة في المؤسسة التي يعملون بها وحتى يبقى هناك توازن مستمر بين هذه الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على أداءها .

وبعد أن قام فريق البحث بتوفير دور نظم المعلومات في مساعدة المدراء على اتخاذ أفضل الإجراءات والطرق لتقييم أداء موظفيهم الأمر الذي قاد الفريق إلى وضع بعض الاقتراحات التي يراها ضرورية لتيسير أداء الموظفين في الشركات وزيادة فاعليتها .

(١) تبني فريق عمل ذوي خبرات وكفاءات يساعد المؤسسة في تيسير عملها من خلال تدريب الموظفين .

(٢) تقديم الاستشارات والمعلومات للمدراء في الوقت المناسب وبالشكل المناسب مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة.

وخلاصة القول إن وجود وحدة نظم المعلومات في المؤسسة هو أمر في غاية الأهمية فوجود هذه الوحدة لا يعني إلغاء الدور الإداري في المؤسسة حيث لا يمكن أن توجد في المؤسسة دون وجود إداري يشرف عليها وينظم عملها ، كما أنها تهدف إلى خدمة كل من المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء فهي تعمل ما هو في مصلحة المؤسسة وما هو في مصلحة الفرد ، حيث تعمل على رفع كفاءة ومستوى الأداء



أهمية نظم المعلومات ودورها في عملية تقييم الأداء

والإنتاجية في المؤسسة وكذلك تعمل على إشاعة جو من العمل يشعر الفرد من خلاله بالرضى عن العمل الذي يقوم به وبالتالي يبذل كل ما بوسعه لإنجاز أعماله على اكمل وجه نتيجة لشعوره بالأمان والاستقرار والراحة في العمل مما يدفعه إلى التمسك بهذا العمل والمؤسسة التي ينتمي إليها .

كما علينا أن لا ننسى الدور المهم الذي تلعبه وحدة نظم المعلومات في التطوير والتغيير المستمر للمؤسسة وذلك لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة .

الفصل السادس

الامتيازات والتوصيات



الفصل السادس  
الاستنتاجات والتوصيات





## الفصل السادس

◀ الاستنتاجات

◀ التوصيات



### الاستنتاجات

- من خلال دراسة فريق البحث لموضوع تقييم أداء الموظفين داخل الشركات التجارية ومعرفة أهم الطرق والوسائل التي تساعد المدراء على التقييم تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
١. إن الهدف الأساسي من القيام بعملية تقييم الأداء هو تحقيق أهداف الشركة التي يسعى إليها المدير والحصول على كادر وظيفي متميز .
  ٢. إن موضوع تقييم أداء الموظفين داخل الشركات موضوع مهم للمدراء مما له من أثر إيجابي على كل من الموظفين والمؤسسة.
  ٣. نلاحظ أن معظم المدراء يرغبون أو يميلون إلى عملية تقييم أداء الموظفين الموجودين داخل الشركة لما له من الأهمية في مساعدتهم على سهولة الترقية وإعطاء المكافآت للموظفين بشكل عادل.
  ٤. نلاحظ وجود إمكانيات مرتفعة لدى المدراء لتقييم أداء الموظفين برغم ما يعترض طريقهم من المشاكل اليومية وهذا يدل على كفاءة المدراء وفهمهم السليم لمبادئ وأسس تقييم الأداء.
  ٥. نلاحظ أن بعض المدراء يركزون في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي مما يدل على أن الوساطة تلعب دورا كبيرا في المؤسسة فالموظف الذي علاقته قوية مع المدير تلقائيا سيكون أداءه جيد والعكس صحيح.
  ٦. قدرة المدراء على اتخاذ قرارات سليمة حول تقييم الأداء لأنه في النهاية مصلحة الشركة هي الهدف الأساسي لأي مدير فلذلك عليه أن يقوم بعملية التقييم من أجل تحقيق مصلحة الشركة.
  ٧. إن الأداء الجيد للموظفين يؤدي إلى إسعاد المدير ومن ثم يزيد من سروره ورغبته في تطوير الشركة والمحافظة على استمراريتها.



النتائج والتوصيات

٨. نلاحظ توافر الأدوات الشاملة لدى المدراء في تقييم أداء الموظفين والأدوات تشمل المعدات المادية إلى جانب الأسس والأساليب العملية في تقييم الأداء.

٩. نلاحظ أن للتقارير السنوية جوانب إيجابية وأخرى سلبية فمن جوانبها الإيجابية:

◀ مساعدة المدراء على معرفة أحوال الموظفين وجوانب التقصير لديهم والعمل على اصلاحها.

◀ تعبر هذه التقارير بشكل كبير عن أداء الموظفين الحقيقي.

◀ تؤثر هذه التقارير على الموظفين فتجعلهم يزيدون من اهتمامهم بالعمل.

ومن الجوانب السلبية:

◀ تحسن العلاقات بين المدراء والموظفين أثناء فترة وضع التقارير وهذا يدفع المدراء إلى تقييم أداء الموظفين اعتمادا على حكمهم الشخصي.

١٠. يسمح للموظفين بتقديم شكاوي بالتظلم على نتائج تقييم أدائهم التي تؤثر سلبيا على تقييمهم في المرات القادمة.

١١. إن نسبة متوسطة من المدراء يأخذون المؤهلات العلمية لدى الموظفين بعين الاعتبار عند توظيفهم.

١٢. عملية تقييم الأداء في معظم الشركات تتم بشكل سري بدون اطلاع الموظفين عليها.

١٣. بعد انتهاء عملية التقييم يتم اخبار الموظفين بالنتائج التي تم الحصول عليها، وتساعدهم في معرفة نقاط الضعف والقوة عندهم.

١٤. ان عملية تقييم الأداء ضرورية بالنسبة للمدراء لأنها تساعد على اكتشاف القدرات الإشرافية المتوفرة لديهم.

١٥. تشير النتائج بأن عملية تقييم الأداء بالنسبة لمعظم المدراء هي ليست عملية روتينية لا يترتب عليها أية

نتائج.



النتائج والتوصيات

١٦. نلاحظ وجود نسبة متوسطة من المدراء الذين يحاولون المغالاة في وضع نتائج تقييم الأداء حتى يشعروا الموظفين بأن أدائهم جيد وهذا يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه الشركة.
١٧. هناك علاقة قوية جدا بين تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بحيث أن تقييم الأداء يساعد على كشف نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفين ومن ثم تحاول اصلاحها من خلال البرامج التدريبية التي تضعها.
١٨. لا يوجد دور فعال لتنظيم المعلومات في عملية تقييم أداء الموظفين مما يدل على عدم فهم كثير من المدراء للدور الحقيقي الذي يؤديه نظم المعلومات في المؤسسات ومدى التسهيلات التي باستطاعته أن يوفرها المدير.
١٩. هناك نسبة متوسطة من المدراء يرون أن شعور الموظف بالرضى الوظيفي سيؤثر على تقييم أدائه ، وهذا يقودنا إلى رفض هذه الفرضية .
٢٠. هناك نسبة من المدراء يرون أن عملية تقييم الأداء هي عملية سهلة وصادقة ولا تحتاج إلى وقت بينما يرى البعض الآخر أنها عملية تحتاج الى وقت.
٢١. يرى كثير من المدراء أن المحفزات المادية لها اثر كبير على عملية تقييم أداء الموظفين ، لان افضل محفز لكثير من الموظفين داخل الشركة هو زيادة رواتبهم أو الحصول على مكافآت مادية ، وهذا من شأنه أن يزيد انتماؤهم للمؤسسة . كما أن شعور الموظف بالعدل وعدم الظلم أثناء مقارنته لنفسه مع موظف آخر من شأنه أن يؤثر على عملية تقييم أداء هؤلاء الموظفين .



### التوصيات

١. أن يكون التقييم علنياً.
٢. عدم أخذ الشكاوي التي يقدمها الموظفون للمدراء كإجراء سلبي يؤثر على تقييمهم في المرات القادمة.
٣. ضرورة تركيز المدراء بشكل أكبر على تقييم أداء الموظفين وتخصيص الوقت الكافي لها وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
٤. عدم الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الشخصية عند الحكم على الموظفين أثناء عملية تقييم أدائهم، لأن هذا يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم المساواة.
٥. ان يكون لكل مستوى وظيفي نموذج تقييم خاص وأن يكون شاملاً بكافة الوظائف.
٦. التركيز على نتائج تقارير تقييم الأداء وذلك لوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.
٧. يجب أن يساعد نموذج تقييم الأداء على إبراز نقاط الضعف الموجودة عند الموظفين لأن هذا من شأنه أن يساعد في إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الموظفين.
٨. كما ويجب أن يركز نموذج تقييم الأداء على إبراز نقاط القوة عند الموظفين وذلك لمنح الترقية والمكافآت للموظفين بشكل عادل ومتساوي.
٩. عقد دورات في مجال تقييم الأداء للكادر القيادي في المؤسسة وذلك لتطوير وتحسين قدراتهم الإشرافية.
١٠. أن يركز نموذج تقييم الأداء على إبراز الرضى الوظيفي عند الموظف لأن هذا من شأنه أن يحسن العلاقات المتبادلة بين المستويات الإدارية العليا والموظفين في المستوى الأدنى.



١١. وضع أهداف المؤسسة نصب أعين القائم بعملية التقييم حتى لا تصبح هذه العملية مجرد إجراء روتيني لا يترتب عليه أية نتائج تذكر.

١٢. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتطويره بما يتناسب مع العمل باستمرار، لأن سوء الإدارة وسوء التنظيم يؤدي إلى تقييم أداء الموظفين بشكل غير عادي ومرضي بالنسبة لهم.

١٣. أن يكون تعيين الأفراد مناسباً لنوع العمل المطلوب حتى تزيد الكفاءة والانتاجية وحتى يسهل تقييمهم.

١٤. ضرورة توفر دائرة نظم المعلومات في المؤسسة لكي تساعد على وضع نظام يمكن المؤسسة من مواكبة التطورات والتغيرات الجارية وتحقيق النجاح والنمو الذي تصبو إليه المؤسسة وكذلك العمل على تزويد المدراء بالقدرات الاشرافية اللازمة التي يحتاجونها في قيادتهم للمؤسسة وتخفيف العبء عنهم بتقديم البرامج الضرورية لإحداث التغيرات المطلوبة.



## المراجع

- (١) محمد جمال ، التخطيط كشرية
- (٢) محمد نور محمد غازي إبراهيم، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -١٩٩٨-
- (٣) رافع كورعش، تطوير وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -١٩٩٨-
- (٤) رشيد أحمد حسين، إدارة شؤون الموظفين ، دار غازي بن الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -١٩٩٦-

# المراجع والملاحق

- (١) عاتق محمد
- (٢) عبد الله
- (٣) العتيبي
- (٤) عاتق محمد
- (٥) عاتق محمد
- (٦) عاتق محمد
- (٧) عاتق محمد
- (٨) عاتق محمد
- (٩) عاتق محمد
- (١٠) عاتق محمد
- (١١) عاتق محمد
- (١٢) عاتق محمد





## المراجع

- (١) برعي محمد جمال ، التخطيط للتدريب.
- (٢) برهان محمد نور، رحو غازي ابراهيم، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -١٩٩٨- .
- (٣) جراهام كورتيس، تحليل وتصميم نظم المعلومات، خوارزم للنشر والتوزيع والكمبيوتر، الطبعة الأولى -١٩٩٨- .
- (٤) رشيد أحمد حسين، إدارة شؤون الموظفين ، دار قطري بن الفجاءة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -١٩٨٦- .
- (٥) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى -١٩٩٤- .
- (٦) عاشور أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية -١٩٨٥- .
- (٧) عبد الله محروس، مجموعة محاضرات دورة علاقات العمل، مكتب العمل العربي .
- (٨) العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كل مقارن) -١٩٩٥- .
- (٩) عفانة عبد الله، تقييم الأداء، دراسة للدبلوم العالي، جامعة بير زيت -٢٠٠٠- .
- (١٠) لاندي فرانك جي، وفار جيمي، قياس أداء العمل، الأساليب والنظرية والتطبيقات، معهد الإدارة العامة -١٩٨٧- .
- (١١) د. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة -١٩٩٨- .
- (١٢) محمود منصور حامد، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح -١٩٩٧- .
- (١٣) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت -١٩٧٩- .
- (١٤) د. مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة -١٩٩٧- .
- (١٥) ناجرة جهاد، و عدس معتصم، إدارة الوقت ومضيعاته، جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٠ .
- (١٦) Gary Dessler , Human Resource Management.



بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة بوليتكنك فلسطين كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

حضرة الأخوات/ الاخوة المدراء المحترمين :-

تعتبر هذه الدراسة أحد متطلبات التخرج لنيل درجة البكالوريوس في نظم المعلومات - كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ، حيث يقوم فريق البحث بإجراء دراسة علمية تحليلية عن كيفية تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات لما لهذا الموضوع من اثر كبير على جوانب العمل المختلفة وزيادة فاعليته ، وهذه الاستبانة هي إحدى أدوات جمع المعلومات لهذه الدراسة والتي نهدف من خلالها التعرف على افضل الطرق المتبعة في تقييم أداء الموظفين بشكل عادل للاحتفاظ بهم داخل المؤسسة وعدم دفعهم للبحث عن عمل آخر .

الرجاء قراءة أسئلة الاستبانة بحذر والتكرم بالإجابة عليها بموضوعية واهتمام علمياً بأن هذه الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .  
مع تحية الشكر والامتنان .

فريق البحث: أريج البايض .

ميسون الصرصور .

بإشراف الدكتور:-

مروان جلعود .



القسم الأول :-

\* المؤهلات العلمية

الثانوية العامة فما دون

البكالوريوس

\* سنوات الخبرة

أقل من خمس سنوات

سنوات

\* عدد الموظفين تحت إشرافك

٦ موظفين فما دون

٧-١٢ موظف

١٣ موظف فأكثر

الدبلوم

الماجستير فأعلى

أكثر من عشر

٥-١٠ سنوات

القسم الثاني :-

١- يكره المدراء القيام بعملية تقييم أداء الموظفين

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتاً

٢- بإمكانك تقييم أداء موظفيك برغم ما يعترض طريقك من مشاكل

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتاً

٣- عند تقييمك لأداء الموظفين فانك تعتمد على حكمك الشخصي في ذلك

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتاً

٤- العلاقات الشخصية بين المدراء والموظفين تؤثر على تقييم أدائهم

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتاً

٥- بإمكانك اتخاذ قراراً ما حول تقييم الأداء والتمسك به رغم المعارضة التي قد تواجهك

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتاً



٦- عندما يقوم عمالك بعمل جيد فان ذلك يكون مرضيا لك بشكل كاف

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٧- تتوافر لديك الأدوات الشاملة و الواضحة لتقييم أداء الموظفين

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٨- هل تقوم بوضع التقارير السنوية حول أوضاع الموظفين

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٩- التقارير السنوية تعبر عن أداء الموظفين الحقيقي

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

١٠- تتحسن علاقات العاملين مع الرؤساء قبل موعد التقارير السنوية

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

١١- تسوء العلاقات بين الموظفين والمدراء بعد ظهور التقارير السنوية

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

١٢- إذا حصلت على تقدير متدنٍ لتقييم أدائك فإن هذا ينعكس سلباً على تقييمك لأداء موظفيك

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

١٣- لا يترتب على التقارير السنوية أية نتائج تذكر بالنسبة للمدراء

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

١٤- يعرف الموظفون متى سيتم تقييم الأداء

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا



١٥- يعرف الموظفون كيف سيتم تقييم الأداء

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

١٦- يسمح للموظفين بتقديم شكوى بالتظلم ضد نتائج تقييم أدائهم

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

١٧- إن ردة فعل الموظفين حول نتائج تقييم الأداء تؤثر على تقييمك لأدائهم في المرات القادمة سلباً

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

١٨- شعور الموظفين بعدم الرضى الوظيفي يؤثر على تقييمك لأدائهم بشكل سليم

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

١٩- هل تؤخذ المؤهلات العلمية لدى الموظفين بعين الاعتبار في عملية التوظيف

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

٢٠- المؤهلات العلمية تؤثر على عملية تقييم أداء الموظفين

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

٢١- هل تعتقد أن جميع مستويات الموظفين الادارية تتناسب مع مستواهم الأكاديمي أو

خبرتهم العملية

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا

٢٢- يعرف الموظفون تماماً معايير تقييم الأداء المتبعة

دائماً  غالباً  أحياناً  بتاتا



٢٣- يتم إخبار الموظف بجوانب تفصيله لدى انتهاء عملية التقييم

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٢٤- إن عملية تقييم الأداء عملية سهلة ولا تحتاج إلى وقت

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٢٥- إن عملية تقييم الأداء المتبعة حاليا شاملة وصادقة

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٢٦- إن عملية تقييم الأداء تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة عند الموظفين

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٢٧ يساعد تقييم الأداء على اكتشاف القدرات الإشرافية لدى المدراء

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٢٨- يركز نموذج تقييم الأداء على إبراز مدى الرضى الوظيفي لدى الموظفين

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٢٩- يساعد نموذج تقييم الأداء الموظفين على تقديرهم للوظائف التي يقومون بها

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٣٠- توضع أهداف المؤسسة نصب أعين القائم بعملية التقييم أثناء تقييمه لأداء الموظفين

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٣١- تتم المغالاة في عملية التقييم من أجل تشجيع وتحفيز الموظفين للعمل

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا



٣٢- تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٣٣- لا توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وسوء الإدارة

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٣٤- توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وكفاءتهم الوظيفية

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٣٥- توجد علاقة بين التقييم السليم لأداء الموظفين وبين إشباع حاجاتهم من النواحي التالية  
المادية :

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

المعنوية ( الترقيات ، المكافآت ) :

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

العدالة والمساواة بين زملاء :

دائما  غالبا  أحيانا  بتاتا

٣٦- هل تعتقد أن لنظم المعلومات دور فعال في عملية تقييم أداء الموظفين

نعم  لا

### القسم الثالث :-

● من وجهة نظرك ، ما هي أكثر ثلاث صعوبات تواجهك في عملية تقييم أداء

موظفيك؟

-١

-٢

-٣

● ما هي أبرز إيجابيات أو نتائج تقييم الأداء المتبعة حاليا ؟

-١



-٢

-٣

● ما هي اقتراحاتك لتحسين تقييم الأداء المتبع حالياً ؟

-١

-٢

شكراً لحسن تعاونكم معنا  
فريق البحث