

تقييم ونظور نظام تقويم أداء العاملين

دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والأستثمار

رسالة مقدمة الى

مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

من قبل

وليد حميد رشيد الأميري

بأشراف

الأستاذ الدكتور سعد العنزي

٢٠٠٩ م

بغداد

١٤٣٠ هـ

((يسم الله الرحمن الرحيم))

قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا أنك أنت العليم
الحكيم

صدق الله العظيم

□

سورة البقرة

□ الآية (٣٢)

إقرار المشرف

أشهد أن اعداد هذه الرسالة الموسومة (تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين – دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار) التي تقدم بها الطالب (وليد حميد رشيد الاميري) قد جرت بأشرافي في الأكاديمية العربية في الدنمارك، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

الأستاذ

الدكتور

سعد العنزي

٢٠٠٩ / ٢ / ١

إقرار المقوم اللغوي

اشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ(تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين - دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار) التي تقدم بها الطالب (وليد حميد رشيد الاميري) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

الخبير اللغوي

مدرس مساعد

أحمد فليح حسن

كلية الإدارة والاقتصاد

١ / ٢ / ٢٠٠٩

إقرار لجنة المناقشة

□

نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على البحث الموسوم (تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين - دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار) الذي تقدم به الطالب (وليد حميد رشيد الاميري)، وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له علاقة به، وقد وجدنا أنه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بتقدير () .

□

□

الأستاذ الدكتور	المدرس الدكتور	المدرس الدكتور	الأستاذ الدكتور
العنزي	عبدالله حكمت النصار	غني دحام	العنزي
عضواً	رئيس اللجنة	عضواً	عضواً

مصاﺩقة مجلس الأكاديمية

مصاﺩق مجلس الأكاديمية العربية في الﺩنمارك على قرار لجنة المناقشة.

□

□ الأستاذ الﺩكتور

وليد ناجي الحياﻟي

رئيس الأكاديمية

الأهداء

الى العراق العظيم، الذي أرجو من العزيز
القدير أن يرفق به، ويرفع عنه الغمامة
السوداء، ويعيد اليه علمائه وأدبائه ومفكريه،
ليسهموا من جديد في رقي الانسانية،
ويعلموها كيف تحيا وكيف تتعامل
يدُ بيد مع الرجال في العراق .

شكر وعرفان

الحمد لله على نعمه الذي منّ علىّ بإكمال هذا البحث ، ولايسعني في هذا الوقت، إلا أن أتقدّم ببالغ شكري وتقديري، وخالص امتناني للمشرف (أ.د. سعد العنزي) الذي جعل من هذه الرسالة ممكنة. كما أدين له بالعرفان لسعة صدره ، ودقة آرائه العلمية وغزارتها ، والمشهود له بها ، فقد كان أستاذاً وصديقاً وموجهاً.

وأسجل شكري وتقديري، للصديق العزيز (سعيد حميد)، الذي رفدني بالمصادر التي أغنت البحث كما أسجل شكري وتقديري للصديق العزيز (بلال القيسي) الذي أعانني بجهده وخبرته على إكمال متطلبات البحث.

كما أسجل شكري للآنسة (إيناس وليد) على معاونتها لي في تنظيم جداول البحث.

وشكري الى ابنتي العزيزة (هنى) لتوليها طباعة البحث بالكامل ، وأخيراً أسجل شكري وتقديري لإدارة مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار ومنتسبيه على العون الذي وجدته منهم في أكمل دراستي هذه ---- وفقهم الله جميعاً وجزاهم عني خير الجزاء.

□

قائمة المحتويات

٣	إقرار المشرف
٤	إقرار المقوم اللغوي
٥	إقرار لجنة المناقشة
٧	الأهداء
٨	شكر و عرفان
٩	قائمة المحتويات
١١	المستخلص
١٢	قائمة الجداول
١٣	قائمة الأشكال
١٤	قائمة الملاحق
١٥	المقدمة
١٧	الفصل الاول: مراجعة بعض الأدبيات السابقة والإطار المنهجي للدراسة
١٩	المبحث الأول: مراجعة بعض الأدبيات السابقة ومناقشتها
٢٦	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها
٤١	الفصل الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها وتقييم أدائها وعملية تقييم أداء العاملين
٤٢	المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها وتقييم أدائها
٦١	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين
١١٢	الفصل الثالث: : عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
١١٣	المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج
١٢١	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

١٣١	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
١٣٢	المبحث الأول: الاستنتاجات
١٣٣	المبحث الثاني: التوصيات والخدمات
١٣٥	المصادر
١٤٣	الملاحق

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفترات للتنمية والاستثمار. وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها:-

- هل إن فاعلية نظام تقييم الأداء في المصرف ضعيفة فعلاً؟ أي التحري عن فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المصرف. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، والاجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من ٤٠ موظفاً بضمنهم ١٠ من مدراء الأقسام، ملئ (الاستبانة) التي تعد أداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات إلى جانب الوثائق والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية.

ولغرض تحليل الإجابات استعملت بعض الوسائل الإحصائية، منها: (النسبة المئوية، و الوسط الحسابي، واختبارات t والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط سبيرمان الرتبي،

لوخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها :

١- اتضح إن المستوى العام لأهتمام المصرف بمتغيرات تقييم أداء منتسبيه كان (غير مقبول).

٢- ظهر وجود علاقات ارتباطيه فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره.

٣- هنالك تغليب لمقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته .

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة مقومات بناء نظام تقييم الأداء في المصرف واعتماد الاستمارة المقترحة بدلاً من استمارة التقييم الحالية.

كما أوصت بضرورة إحاطة الموظف علماً بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي، كما ينبغي أبراز مكامن القوة في مفاصل أدائه وذلك لزرع الثقة في نفسه من إن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه، ويفسح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقنعة للمصرف.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥	الدراسات السابقة	١
٢٤	توزيع عينة البحث حسب أقسامهم وفروعهم	٢
٢٥	خصائص عينة البحث	٣
٢٧	معاملات المعولية لمتغيرات الدراسة	٤
٦٦	نموذج لطريقة قوائم المراجعة	٥
٩٠	وزن المقاييس	٦
١٠٠	ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري بناء نظام تقويم الأداء (X)	٧
١٠٢	ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأداء (Z)	٨
١٠٤	ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير الأستجابي فاعلية نظام تقويم الأداء (Y)	٩
١٠٦	ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغيرات التفسيرية والمتغير المستجيب	١٠
١٠٩	اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة	١١
١١١	تحليل التباين للعلاقة بين عمليات المعرفة وجودة الخدمات	١٢
١١٣	تحليل التباين للعلاقة بين عمليات المعرفة وجودة الخدمات	١٣
١١٥	تحليل الانحدار المتسلسل للمتغيرات التفسيرية	١٤



قائمة الأشكال

الصفحة □	أسم الشكل □	ت □
١٦ □	مخطط الدراسة المقترح	١ □
٣٥ □	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	٢ □
٣٦ □	التنظيم اللامركزي للموارد البشرية	٣ □
٥٦ □	أغراض تقويم الأداء على وفق تصور	٤ □
٦١ □	طرق تقويم الأداء النسبية	٥ □
٦٩ □	طريقة تقويم الأداء المطلقة	٦ □
٧٢ □	الأخطاء التي ترتكب عند تقييم الفرد	٧ □
٨٨ □	العوامل المؤثرة في قياس العمل	٨ □
٩٢ □	أنواع معايير الأداء	٩ □
١٠٢ □	(X) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التفسيري بناء نظام تقويم الأداء	١٠ □
١٠٣ □	ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم (Z) الأداء	١١ □
١٠٥ □	(Y) ترتيب الأهمية للمتغير الاستجابي فاعلية نظام تقويم الأداء	١٢ □
١٠٧ □	يب الأهمية للمتغيرات الرئيسة على وفق معامل الاختلاف	١٣ □
١١٦ □	رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغير التفسيري مقومات بناء نظام التقويم والمتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم	١٤ □
١١٧ □	رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغير التفسيري مقومات بناء نظام التقويم والمتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم	١٥ □

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
١	الهيكل التنظيمي لمصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار
٢	استمارة تقييم موظفي المصرف الحالية
٣	استمارة طلب تعيين
٤	استمارة التقييم المقترحة من قبل الباحث
٥	الاستبانة الخاصة بمتغيرات مقومات بناء نظام التقييم
٦	الاستبانة الخاصة بمتغيرات مقومات إدامة وتطوير نظام تقييم الأداء
٧	الاستبانة الخاصة بمتغيرات فاعلية نظام تقييم الأداء
٨	استمارة تقييم اداء العمال والمستخدمين
٩	استمارة تقييم اداء المدراء
١٠	استمارة تقييم اداء العاملين
١١	شهادة تأسيس المصرف

المقدمة

أضحت نظم تقييم الأداء أمراً مهماً في جميع المنظمات ، بل أصبحت من أهم مؤشرات أداء المنظمة وخصوصاً المالية منها ، وتحديدًا المصارف ، إذ يعتمد عملها أساساً على أداء العاملين ، وبالتالي لابد من نظام تقييم أداء متطور ومواكب لكل ما هو حديث في العمل المصرفي بعد ما ازدادت وتنوعت المنتجات المصرفية ، واصبح المصرف ملبياً لحاجات الزبائن وليس عارضاً لمنتجاته التقليدية التي كانت لا تتجاوز (الحسابات الجارية - حسابات التوفير - الودائع) ، إذ أن المصارف حالياً وخصوصاً في الدول المتقدمة اخذت تلاحق الزبائن لتوفير احتياجاتهم من المنتجات المصرفية الحديثة ، كما أن دخول الانترنت في خدمة الزبائن لتوفير متطلباتهم من خلاله اوجب على المصارف أن تطور وبأستمرار نظم أداء العاملين فيها .

برز هدف البحث من خلال التعرف على نظام تقييم أداء منتسبي مصرف دجلة والفرات للتنمية والأستثمار وتقييمه و تطويره مستنديين إلى المنهجية العلمية والتحليل الميداني في المصرف ، إذ تبين لنا إن عملية التقييم تمارس بمعزل عن الشروط والمقومات الواجب توفرها بالنظام الفاعل ، وذلك في إطار عدم الوضوح في أهداف التقييم وغياب أهتمام الإدارة بنتائج التقييم وممارسته بشكل روتيني لغرض منح الزيادة السنوية فقط ، وهذا يؤشر غياب بعض المقومات الأساسية لهذا النظام ، لذلك فإن هدف البحث هو إيجاد افضل الطرق لتقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والأستثمار وبما يمكن المصرف من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلائم رغبات الزبائن ، وتحقيق تطور نوعي في أداء المصرف ، وبالتالي تعظيم إداعائه، مما سيفتح امامه فرص استثمارية تؤدي بالنتيجة زيادة أرباحه واستمراره في بيئته التنافسية، والفرضية الأساسية للبحث تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره ومن أجل تحقيق هدف البحث فقد جرى تطبيقه على عينة من العاملين في المصرف من خلال الاستبانة التي وزعت عليهم ، وقد استخدمت التطبيقات الجاهزة

SPSS في استخراج النتائج .

تكونت هيكلية البحث من اربع فصول، اختص الفصل الاول منها بالجهود المعرفية السابقة ومنهجية البحث الميداني ومعطيات واقع نظام التمويل في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار في حين تناول من خلال مبحثين تناول الاول الجهود المعرفية السابقة وتناول الثاني منهجية البحث. الفصل الثاني تقديم خلفية نظرية عن طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية و نشاط تقييم أداء العاملين عبر مبحثين تطرق الاول منها الى نظام معلومات الموارد البشرية. فيما وتناول الثاني نظم التقييم والتقييم وتقييم أداء العاملين ومقومات بناء وتطوير وإدامة نظام تقييم الأداء .

اما الفصل الثالث فقد خصص للجانب العملي بمبحثين ، إذ تناول الاول منها ترتيب الأهمية للمتغيرات المبحوثة على وفق معامل الاختلاف وجاء الثاني في اختبار فرضيات الدراسة .

وقد تناول المبحث الاول من الفصل الرابع أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ومنها تساوي الافراد من حيث الحوافز التي يحصلون عليها (العلاوة السنوية - الراتب الاضافي - تغير الصنف المخصصات المصرفية - المكافآت) رغم تباين مستويات أدائهم وهذا من شأنه ان يخفض من مساهمات الممتازين والجيد جداً كما لا يحفز المتوسطين والجيد إلى الارتقاء بمساهماتهم الى مستوى جيد جداً او ممتاز كما وينمي شعور سلبياً مفاده أنه من يعمل بجد واخلاص والذي لا يعمل متساويان.

ومن التوصيات التي جاءت في المبحث الثاني التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والجهات المسؤولة عن تقييم الأداء وذلك لتوفير البيانات الخاصة بالموظف المراد تقييمه ، مع تنوع استمارة التقييم والخروج من قاعدة الاستمارة الواحدة التي تعمم لجميع فئات الموظفين بحيث تكون هناك استمارة للمدراء (الإدارات العليا) وثانية للعمال والمستخدمين وثالثة للفئة الإدارية والمستخدمين .

اما اهم المقترحات التي نرى ضرورة الأخذ بها هي اعداد دراسة يتبناها اساتذة متخصصين تتناول فلسفة تقييم الأداء للعاملين في القطاع المصرفي

الفصل الاول

مراجعة بعض الدراسات السابقة

والاطار المنهجي للدارسة

الفصل الأول

مراجعة بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للدراسة

تحدد مهام هذا الفصل بتحقيق عدد من الأهداف التي يمكن تأطيرها من خلال المبحث الأول الذي سيعرض ما جاءت به بعض الدراسات السابقة من أفكار واتجاهات عكست نتاج المفكرين والباحثين ، الذين اهتموا بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر ، وبما يجعل من المهم الرجوع لها لضرورة علمية ، تقود إلى التواصل المعرفي وتجنب التكرار في تناول الإشكالية الفكرية للبحث العلمي ، والبدء من حيث ما انتهى إليه الآخرون . إذ سيقدم هذا المبحث عرضاً تحليلياً نظرياً نقدياً لما جاءت به بعض الدراسات السابقة المهمة في مجال المتغيرات المبحوثة، والتي شكلت ركناً بحثياً قد يسهم في رفد الدراسة بما تحتاج إليه لرسم اتجاهاتها الفكرية والتطبيقية. وبعدها يأتي دور المبحث الثاني إذ سيجري من خلاله استعراض الإطار المنهجي للعمل الميداني من تقديم إيضاحات فكرية لتساؤلات الدراسة وأهدافها وأهميتها . وعرض المخطط الدراسي المقترح ، والفرضيات المتعلقة به ، وأهم الوسائل الإحصائية وأدوات البحث .

المبحث الأول

□مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشتها

تشكل الأدبيات السابقة نشاطاً معرفياً مهماً لأية دراسة لاحقة كونها حصيلة جهود ونتائج جاهزة قدمها لنا من اجتهودوا لاغناء المعرفة ، ووضعوها بين أيدينا ، لذا يقوم الباحثون والدارسون عادة بالاطلاع على الأدبيات السابقة لمعرفة ايجابياتها للاهتداء بها وتطويرها ، وتجاوز العثرات التي وقع بها الذين سبقونا ، فمن خلال هذا المدخل ، قامت الدراسة الحالية بالاطلاع على العشرات من الأدبيات السابقة ، وجعلها مرتكزا لها.

أولاً- بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية

لقد جرى اختيار بعض الدراسات التي تقترب مفاصلها من مفاصل هذه الدراسة وتم تبويبها وفق السياقات التي تسهل للقارئ الاطلاع عليها إذ تم عرض عنوان الدراسة وهدفها ومنهجيتها وإهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. ويمكن إجمالها بما يأتي:

جدول (١) الدراسات السابقة

الباحث	أسعد عباس رحيم، 1978	١
عنوان الدراسة	نظام تقييم أداء العاملين في دار الجماهير للصحافة / دراسة تحليلية مقارنة.	
هدف الدراسة	تناولت الدراسة نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات الخدمية (الصحفية) والعوامل المؤثرة فيه من خلال تحليل نظام تقييم الأداء في دار الجماهير للصحافة في العراق والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه. ومن ثم مقارنة بنظام تقييم أداء العاملين في دار القبس للصحافة في الكويت. وبعدها قدم الباحث صيغة بديلة لنظام تقييم العاملين في دار الجماهير للصحافة.	
المنهجية	دراسة تحليلية مقارنة .	
أهم النتائج	الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم في تصميم نظم تقييم الأداء وهو ما يرافق عملية التصميم من متطلبات لاسيما في المنظمات الخدمية وما يجب أن تتسم به نظم تقييم أداء العاملين من الحفاظ على فاعليتها وقدرتها على تحقيق الاهداف التي من اجلها صممت هذه النظم فضلاً عن الأسلوب المقارن الذي يسلط الضوء على نظم التقييم المستخدمة في المنظمات المناظرة للدول الشقيقة.	
الباحث	أحمد عيسان جاسم 1992	٢
عنوان الدراسة	تقويم واقع نظام تقييم أداء العاملين في جامعة بغداد مع انموذج مقترح	
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية التعرف على واقع نظام تقييم أداء العاملين في ديوان جامعة بغداد وبيان مدى ملائمة هذا النظام للجامعة والكشف عن مستوى رضا العاملين عنه، وتم اقتراح أنموذج اكثر موضوعية للتقويم، طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢٠٠ فرد من اصل المجتمع ٢٧٠ عولجت البيانات باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية .	
المنهجية	المنهج الإحصائي	
أهم النتائج	ابرز الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة هي إن استمارة التقييم المعتمدة من قبل الجامعة لا تفي بالغرض المطلوب، وإن إفادة الجامعة من عملية تقييم أداء العاملين كانت ضعيفة جداً	

الباحث	سناء عبد الرحيم سعيد، 2005	
عنوان الدراسة	تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة	
هدف الدراسة	الدراسة هي اطروحة دكتوراه هدفت إلى تصميم نظام استراتيجي لتقويم أداء الجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، وهي احدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم استراتيجية المنظمة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من الرؤى المختلفة التي تعطي صورة واضحة عن أداء المنظمة.	٧
المنهجية	منهج دراسة حالة	
الباحث	فراس رحيم يونس الغزوي ٢٠٠٧	
عنوان الدراسة	دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية / دراسة تطبيقية .	
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى بلوغ الاهداف الآتية : اعداد نظري للمركزات الفكرية والاساسية المعرفية لنظام معلومات الموارد البشرية وتقويم أداء اعضاء الهيئة التدريسية الجامعية . التعرف على طبيعة تقويم أداء اعضاء الهيئة التدريسية في عملية الادارة والاحصاء . تحليل تأثير متغيرات نظام معلومات المواد البشرية في عملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في عملية الادارة والاحصاء .	٨
المنهجية	اعتمدت الدراسة المنهج التطبيقي بوصفه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث والنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة	
أهم النتائج	قلة المعرفة التي يمتلكها الافراد الذين يعملون وراء الحواسيب عن انظمة التشغيل بشكل عام والتطبيقات التي يعملون عليها بشكل خاص مما يعكس ذلك عدم الالمام الكافي بنظم التشغيل التي يعملون في بيئتها من جهة ومن جهة اخرى ان التدريب الذي حصلوا عليه فيما يتعلق بتلك التطبيقات لم يكن بالمستوى المطلوب واحد اسباب هذا الواقع هو ان من يمارسون هذا العمل أناس غير مختصين .	
الباحث	عباس علي ظاهر العامري 2000.	
عنوان الدراسة	تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد منهج الاسبقيات التنافسية / دراسة	٥

	<p>تطبيقية في المستشفيات العامة العراقية</p>	<p>هدف الدراسة</p> <p>هدفت هذه الدراسة تصميم نظام جديد لتقويم أداء المنظمات الصحية العراقية اقتصرت عملية تنفيذ النظام على (٥) مستشفيات توزعت (٢) في بغداد (١) في الموصل و(١) في الناصرية و(١) في ميسان وذلك لتشخيص نقاط ضعف النظام عند تطبيقه في الواقع الميداني، اعتمدت الدراسة منهج دراسة حالة والدراسة التطبيقية واعتمدت الاحصاءات والسجلات الرسمية والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبانة لجمع البيانات</p>
<p>المنهجية</p>	<p>منهج دراسة تطبيقية (دراسة حالة)</p>	<p>أهم النتائج</p> <p>إن تصميم نظام التقويم المقترح يقدم مدخلاً للقياس الكلي لأداء المستشفيات مكننة النظام المقترح على الحاسوب جعلت بالامكان استعمال النوافذ التي تتسم بقابلية متميزة في ربط أكثر من قابلية فرعية للمعلومات أو سحب محتويات القاعدة وعرضها على الشاشة بشكل مباشر لغرض اضافة أو حذف البيانات</p>
<p>الباحث</p>	<p>(Averbook,2005)</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>تامل نظام معلومات الموارد البشرية وادارة الأداء Integrating HRIS and Performance Management</p> <p>هدف الدراسة</p> <p>تهدف الدراسة الى توضيح الدور الاستراتيجي الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات من خلال تكامله كعملية واحدة مع ادارة الأداء</p> <p>المنهجية</p> <p>اعتمدت الدراسة الجانب النظري</p> <p>أهم النتائج</p> <p>الحاجة الى دمج النظامين المهمين لما لهما من دور كبير في عملية التعلم . عملية إدارة الأداء على تكاملها مع نظام معلومات الموارد البشرية في معظم الشركات من خلال التوظيف . التعويضات في احد التتابع التي قد تتضمن الترفيع وخلق فرص جديدة للتعلم والتطوير وتفهم اهمية تكامل الأداء مع نظام معلومات الموارد البشرية .</p>

الباحث	العنزي : ٢٠٠٨
عنوان الدراسة	تحليل عملية تقييم أداء العاملين في محافظة كربلاء / دراسة استشارية
هدف الدراسة	<p>التعرف على طبيعة تقييم أداء العاملين في وزارة البلديات من خلال نموذج مصغر تمثل بمحافظة كربلاء ، وتحديد مدى سلامته ودقته فضلاً عن تحديد الاستفادة من المؤشرات المستخرجة منه .</p> <p>تقييم مدى جودة وسلامة الاستثمارات المستخدمة من قبل دائرة الموارد البشرية واجراء تعديلات عليها ، والخروج باستثمارات جديدة ملائمة بشكل يعكس واقع العاملين في دائرة البلديات وتطويرها .</p>
المنهجية	<p>تكوين صورة شاملة عن الدراسة من حيث تحديد المشكلة القائمة في تقييم أداء العاملين بوزارة البلديات ، وحدودها وطريقة التعامل معها فضلاً عن تحديد الاسلوب الذي يعتمد للوصول الى تلك المؤشرات الخاصة بالأداء والنتائج المهمة التي يتم التوصل اليها</p>
أهم النتائج	<p>١ . اتسمت إجراءات تقييم العاملين في محافظة كربلاء بالخطية والرقابة ، بحيث اتجهت نحو تقييم بحد ذاته من دون التوجه نحو المظاهر التي تعزز الأداء في المستقبل ، او على الاقل تعالج الثغرات التي يقع بها هذا التقييم ومن ثم يلاحظ ان تلك الإجراءات المتبناه من قبل دائرة الموارد البشرية ولو انها جدية بالفعل ، لكنها تبقى في حدود الأداء المتحقق من دون وجود رؤية واضحة للمستقبل من حيث كيف سيتحقق الأداء .</p> <p>٢ . جعل القائمون على التقييم ان كانوا رئيس مباشر ، رئيس اعلى دائرة الموارد البشرية بالموازين وعدم دقة تلك الموازين فضلاً عن ضعف مراعاة الدقة عند استخدام معايير التقييم .</p>

ثانياً- مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها

١- مناقشة الدراسات السابقة

تباينت أهداف الدراسات السابقة، فقد استهدفت دراسة (اسعد عباس) نظام تقييم الأداء في المنظمات الاعلامية، وكان هدف دراسة (سناء عبد الرحيم) تصميم نظام تقييم الأداء الجامعي في حين كان هدف دراسة (احمد عيدان) تقييم واقع نظام تقييم اداء العاملين في جامعة بغداد مع انموذج مقترح. اما دراسة (العزاوي) فهذفت تحليل واقع وأسلوب تقييم أداء التدريسي الجامعي العراقي في جامعتي بغداد والمستنصرية، للوقوف على مدى استجابته لمتطلبات التقييم التي درست في هذه الدراسة، كما قدمت مقترح في تقييم أداء التدريسي الجامعي العراقي باستخدام الإدارة بالاهداف والنتائج والاستمارة المناسبة، لذلك اخذ بالحسبان ابعاد التكيف على البيئة الجامعية العراقية. وهدفت دراسة (Averbook) الى توضيح الدور الاستراتيجي الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات من خلال تكامله كعملية واحدة مع ادارة الاداء.

هدفت دراسة (Boice & Kleiner) تحديد الخطوات الرئيسية في تطوير نظام فاعل لتقويم الأداء، كما هدفت توضيح اطر عمل هذه الانظمة في تنفيذ تقويم الأداء. وهدفت دراسة (Kramer) تطوير نظام خاص ورسمي لتقويم أداء الملاك في أقسام الشرطة، ويزود اعضاء هذه الأقسام ومديروهم بالتغذية العكسية حول أداء ملاك هذه الأقسام بشكل مستمر ودقيق اما دراسة (جاسم) الاستطلاعية فأكدت على التعرف على واقع نظام تقويم أداء العاملين في ديوان جامعة بغداد، وبيان مدى ملائمة هذا النظام للجامعة والكشف عن مستوى رضا العاملين عنه، وتم اقتراح أنموذج أكثر موضوعية للتقويم اما دراسة (العامري) هدفت إلى تصميم نظام جديد لتقويم أداء المنظمات الصحية العراقية، يكون شاملاً لجميع اوجه الخدمة الصحية من خلال اعتماد منهج الاسبقيات التنافسية، واعتماداً على دراسة وتشخيص معالم النظام القائم حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه، اضافة إلى تصميم ومكننة نظام معلومات قادرة على توفير المعلومات بالخصائص المطلوبة وبالامكان الاستناد إليه في اجراء عملية التقويم. اما دراسة (العنزي) فهذفت التعرف على طبيعة تقييم أداء العاملين في وزارة البلديات من خلال نموذج مصغر تمثل في محافظة كربلاء وتحديد مدى سلامته ودقته فضلاً عن تحديد الاستفادة من المؤشرات المستخرجة منه اضافة الى تقييم مدى جودة وسلامة الاستثمارات المستخدمة والخروج باستمارات جديدة ملائمة بشكل يعكس واقع العاملين في دائرة البلديات وتطويرها.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات يمكن اجمالها بالآتي:-

- الأهتمام إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح لتقويم الأداء في المصرف.
- صياغة منهجية الدراسة.
- تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.
- الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة .
- تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما سهل علينا التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراستنا.
- الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات التي عن طريق عرضها تمكنا من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة .
- الخروج من اسلوب استخدام استمارة واحدة للتقييم واعتماد استمارة خاصة للعمال والمستخدمين واستمارة خاصة بالمدراء واخرى خاصة بالاداريين والمحاسبين.



المبحث الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها

يقدم هذا المبحث عرضاً لمنهجية الدراسة التي تتضمن مشكلة الدراسة والمنهج الذي اعتمده وأهدافها وأهميتها ومخططاتها وفرضياتها ، فضلاً عن التعرف على حدود الدراسة والتي تتمثل بالحدود الزمانية والميدانية و البشرية ، فضلاً عن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ، وتحليلها واستخراج النتائج .

أولاً : منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة

أن موضوع تقويم الأداء شغل حيزاً كبيراً في البحوث والدراسات واكتسب أهمية كبيرة لما له من تأثير على أداء المنظمة . عموماً إذ أن تقدم المنظمات واستمرارها بفاعلية في المجتمع يعتمد على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ولذلك لا بد من إيلاء أداء العاملين في المنظمة أهمية . ومما يتطلب وضع أسس موضوعية وعادلة في تقييم الجهد المبذول من قبل العاملين لأن ذلك سينعكس إيجابياً على أداء المنظمة والعكس صحيح.

إن تقييم أداء العاملين في المنظمة هو تقييم لعمل المنظمة بالتبعية، لذلك تهتم إدارة المنظمات بذلك وتحرص على إيجاد إدارات تتولى متابعة العاملين في المنظمة من توظيفهم وحتى انتهاء خدماتهم.

ومما تقدم يفترض أن يكون نظام التقويم مصمماً بشكل يخدم في عقد اتفاقية بين المنظمة والعاملين فيها وبشكل يجعل هذا العقد وسيلة للسيطرة ونظام تقييم وتقدير للأداء الوظيفي، وأن تتوفر فيه مقومات أساسية تمكن من جعل نظام التقويم يخدم أهدافه المتعددة . إلا إن ما متبع في اغلب المنظمات لا يعكس هذا الواقع، فقد عمدت اغلب المنظمات التي تمارس الأساليب التقليدية في الإدارة إلى استخدام بعض النواحي المجتزئة من نظم التقويم المعروفة، فتأخذ بها وتطبقها على

العاملين فيها، وغالباً ما تختصر جهودها في هذا المجال على اقتباس احدى استمارات التقييم بمعزل عن النظم والشروط التي تقتضيها الاستمارة ذاتها، مما يؤدي بالنتيجة إلى تهميش والغاء دور التقييم واختزاله إلى إجراء روتيني غير مؤثر في المنظمة وفي أداء العاملين فيها.

ومن خلال اطلاعنا تفصيلاً على نظام التقييم المتبع في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار تأكدت لنا الظاهرة المشار إليها أعلاه، فقد تبين إن عملية التقييم تمارس بمعزل عن الشروط والمقومات الواجب توافرها بالنظام الفعال، وذلك في إطار عدم الوضوح في أهداف التقييم وغياب اهتمام الإدارة بنتائج التقييم وممارسته بشكل روتيني لغرض منح الزيادة السنوية فقط، وهذا يؤشر غياب بعض المقومات الأساسية لهذا النظام والتي تسببت في تدني فاعليته. وفي ضوء ما سبق أن مشكلة البحث تتمثل بتدني فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المصرف. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال الخوض في التساؤلات الآتية:

- ١- هل إن نظام التقييم في المصرف مصمم بشكل جيد؟
- ٢- هل إن فاعلية نظام تقييم الأداء في المصرف ضعيفة فعلاً؟ أي التحري عن فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المصرف؟
- ٣- هل إن مقومات الفاعلية متوفرة؟ ما هي مستويات توافرها في المصرف؟
- ٤- هل هنالك علاقة ايجابية و معنوية بين مستوى فاعلية نظام التقييم ومستوى توافر مقومات بناء وصيانة وإدامة النظام؟

٢- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى إيجاد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، وبما يمكنه من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلائم رغبات الزبائن وتحقيق تطور نوعي في أداءه، وبالتالي تعظيم إيداعاته، مما ستفتح أمامه فرص استثمارية تؤدي به بالنتيجة الى زيادة أرباحه وبالتالي استمراره في بيئة عمله التي أصبحت بيئة تنافسية، إذ إن اغلب إيداعات المصرف (حجمها يمثل احدى أهداف المصرف) المتحققة والموضحة في بياناته المالية تحققت نتيجة خوف الجمهور من الاحتفاظ بامواله في خزائنه الخاصة نتيجة للوضع الامني المعروف والسائد في المجتمع العراقي حالياً ولا علاقة

للخدمات التي يقدمها المصرف أو المنتجات المبتكرة في زيادة الإيداعات ، لأن شيء من ذلك لم يتحقق لا في مجال الخدمات، ولا في مجال الخدمات المبتكرة. ويخلص من ذلك إلى ضرورة إعادة النظر في نظام تقييم الأداء وصولاً إلى نظام يمكن موظفي المصرف من ابتكار منتجات جديدة وتقديم افضل الخدمات للجمهور .

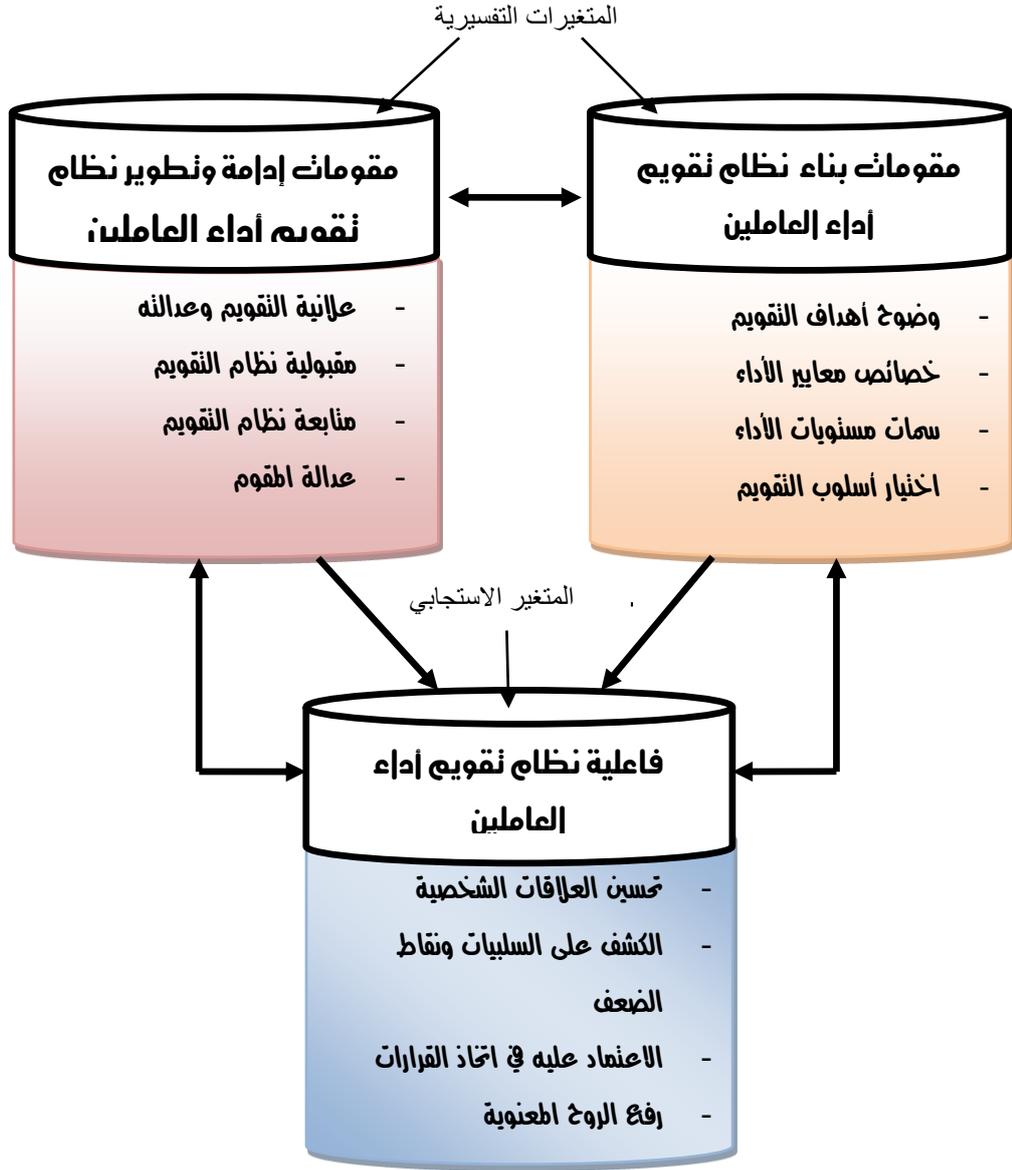
٣- أهمية البحث

تتجسد أهمية تقييم أداء العاملين في المنظمات ببقاء واستمرار المنظمة في المجتمع، و لذلك أصبح من الامور الضرورية في كل منظمة أن تجد الضوابط والطرق الصحيحة في تقييم أداء عاملها، وبما يضمن حسن أدائهم وتعميق اندماجهم فيها، وبما يضمن تحقيق علاقة جدلية بين أداء العاملين واستمرار المنظمة. ومن هنا أن هذا البحث يكتسب أهميته من خلال :

- ١- أهمية القطاع المالي (المصرفي) ودوره في خدمة مختلف شرائح المجتمع.
- ٢- أهمية معرفة آراء العاملين في المصرف بنظام تقييم أدائهم كمؤشر حيوي على كفاءته وموضوعيته وعدالته وقدرته على تحقيق الأهداف الأساسية التي صمم من اجلها.
- ٣- إمكانية تحديد عيوب ونواقص وصعوبات النظام المعمول به حالياً بهدف تذليل تلك الصعوبات والمشاكل.
- ٤- كونه يسعى لدراسة إمكانية تطوير نظام التقييم الحالي وجعله اقرب ما يكون من الموضوعية لتعلقه بالموارد البشري الذي يعد المحصلة النهائية للتطور، فأهمية هذا البحث تنبع من أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في المصرف سعياً لتحقيق أهدافه.
- ٥- تبرز أهمية البحث من كونه يتعلق بنظام دقيق وحساس وبالغ الأثر على دوافع العاملين وعلى نجاح الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة لرفع الكفاءة الانتاجية، لذلك فإن هذا النظام لا بد أن يستند إلى مقومات دقيقة تكفل تحقيق الأغراض التي صمم من اجلها.

٤. مخطط الدراسة وفرضياتها أ. مخطط الدراسة المقترح

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة بناء مخطط يعتمد على تركيب متغيراته الأساسية وعلى النحو الآتي :



شكل [١] مخطط الدراسة المقترح

ب- فرضيات الدراسة

بعد معرفة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومن خلال الإفادة المتكاملة من جميع المتغيرات والمقاييس، يمكن الاعتماد على سير العلاقات المختلفة ونفسيرها ومعرفة نوعها، وعلى وفق أربع فرضيات رئيسة هي :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره وفاعلية نظام التقييم . وتتفرع منها ثلاث فرضيات :
 - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره .
 - ب- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين وفاعليته .
 - ج - توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين مقومات إدامة وتطوير نظام وفاعليته
- ٢- تؤثر مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين إيجابياً في تحقيق متطلبات فاعليته.
- ٣- تؤثر مقومات إدامة وتطوير نظام تقييم أداء العاملين إيجابياً في تحقيق متطلبات فاعليته.
- ٤- تؤثر مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين في فاعليته بشكل أكثر من مقومات إدامته وتطويره.

ثانياً : إجراءات الدراسة وأدواتها

١ - إجراءات الدراسة

أ- مجتمع الدراسة

(أولاً) : التعريف بالمصرف

تأسس مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار بموجب شهادة التأسيس الرقم م ش/٢٧٥٤٢ في ٢٤/٨/٢٠٠٥ الصادرة من دائرة مسجل الشركات وأجيز للعمل بالصيرفة والائتمان من قبل البنك المركزي العراقي في ٢١/١١/٢٠٠٥ .

يهدف المصرف وحسبما حدد في عقد التأسيس .

(١) المساهمة في النمو الاقتصادي للقطر .

(٢) إيجاد أوسع مجالات التعاون مع المصارف الحكومية والأهلية ضمن إطار السياسة الاقتصادية والمالية للدولة .

(٣) يمارس المصرف أعماله بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية ويسعى الى ترسيخ المفاهيم الإسلامية بالعمل المصرفي ويعتبر المصرف سابقاً في تنفيذ العمل الآلي المصرفي وفق أحدث التقنيات في العالم والملحق (١) يوضح الهيكل التنظيمي للمصرف ويبدو فيه أن نشاط المصرف مقسم وفقاً للأساس الوظيفي (وظيفة أو مهمة كل وحدة إدارية) والأساس الجغرافي (فيما يتعلق بفرع المصرف في محافظة السليمانية وفرعه في محافظة بغداد) ويقوم المدير المفوض بإدارة شؤونه وفقاً للصلاحيات المخولة له من قبل مجلس الإدارة والمجلس بدوره يقوم برسم السياسة العامة للمصرف ويتولى المدير المفوض من خلال الأقسام المرتبطة به بتنفيذ هذه السياسة .

ثانياً) الهيكل التنظيمي

طالما أن البحث يتعلق بنظام تقويم الأداء في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار ولأجل إعطاء صورة واضحة عن مكان البحث وجد الباحث من الضروري أن يصار الى عرض وصفي للهيكل التنظيمي للمصرف.

تعتبر الهيئة العامة اعلى سلطة للمصرف وتتكون من جميع حملة الأسهم وتدعى للاجتماع من قبل مجلس الإدارة في نهاية كل سنة لمناقشة جملة من الأمور منها.

(١) مناقشة البيانات المالية والحسابات الختامية للمصرف والمصادقة عليها .

(٢) تعيين مراقب حسابات قانوني للمصرف وتحديد أجره .

(٣) تيرئة ذمة أعضاء مجلس الإدارة وتحديد المكافأة التي تمنح لهم .

(٤) أي أمور أخرى يرى المجلس ضرورة عرضها عليهم وللمجلس الحق في دعوتها للاجتماع في

أي وقت آخر لعرض ما ينبغي عرضه عليها استناداً لقانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ المعدل . كما يحق لأي من حملة اكثر من ٥% من مجموع الاسهم الطلب إلى دعوة الهيئة العامة للاجتماع.

يلي الهيئة العامة مجلس إدارة البنك والذي ينتخب من قبل الهيئة العامة ومن بين حملة أكثر الاسهم

في المصرف حيث يتولى مجلس الإدارة رسم السياسة العامة لعمل المصرف ويجتمع شهرياً لمناقشة

سير العمل بالمصرف استناداً الى توجيهات البنك المركزي العراقي باعتباره الجهة القطاعية المسؤولة

عن القطاع المصرفي عموماً ترتبط بالمجلس لجنتي الاستثمار والائتمان والهيئة الشرعية ويدرار

المجلس من قبل رئيس مجلس الإدارة مستعيناً بالمستشارين المصرفيين. يلي رئيس مجلس الإدارة

المدير المفوض للمصرف والذي يكون بدوره عضو في مجلس الإدارة ويخول كافة الصلاحيات لإدارة

شؤون المصرف بضوء السياسة التي يرسمها مجلس الإدارة يعاونه في ذلك نائبان احدهما لقطاع

الاعمال والآخر للخدمات المساندة ويخولهما جزء من صلاحياته بموجب أوامر إدارية لتنفيذ

المسؤوليات التي يكلفون بها إذ لا توجد مسؤولية بدون صلاحية.

كما يرتبط بالمدير المفوض مراقب الامتثال المسؤول عن موضوع مكافحة ظاهرة غسل الاموال

وتمويل الارهاب، وقسم الرقابة الداخلية.

ثم يلي ذلك الأقسام التنفيذية في المصرف والتي تتوزع إدارتها بين النائبين المشار إليهما أعلاه وكما

موضح في الملحق (١) .

ثالثاً) معطيات واقع نظام تقويم الأداء في المصرف

(١) تحليل واقع نظام تقويم أداء العاملين في المصرف

يعتمد المصرف في تقييم منتسبيه على الطريقة البيانية وقواعد الاستمارة الموضحة في الملحق (٢) لهذا الغرض . إذ قُسمت الاستمارة الى محورين الاول يتعلق بالبيانات الخاصة بالموظف (أسمه ، القسم الذي يعمل فيه ، عنوانه الوظيفي ، تحصيله العلمي ، تأريخ التعيين ، تأريخ استحقاق العلاوة ، الراتب الحالي ودرجته الوظيفية الحالية ثم الراتب الجديد والدرجة الوظيفية الجديدة).

اما المحور الثاني وهو المحور الأساس في التقييم حيث تم تقسيمه الى سبع معايير وحددت لكل معيار عدد من الدرجات المجموع الكلي لدرجات المعايير ١٠٠% حيث منح

- المعيار الاول ٢٠% ويشمل الكفاءة في انجاز الاعمال المكلف بها .
- المعيار الثاني ٢٠% ويشمل الالتزام بالعمل ونزعة المبادرة .
- المعيار الثالث ١٥% ويشمل الاتزان واللياقة .
- المعيار الرابع ١٥% ويشمل الالتزام بأوقات الدوام .
- المعيار الخامس ١٠% ويشمل الامانة والمحافظة على سرية المعلومات .
- المعيار السادس ١٠% ويشمل التعامل مع الرؤساء .
- المعيار السابع ١٠% ويشمل التعامل مع المرؤوسين .

كما جاء في الاستمارة توصية الرئيس المباشر وقرار المدير التنفيذي و الإجازات الممنوحة للموظف والعقوبات إن وجدت وأخيراً حجب العلاوة عن الموظف إذا كانت درجة تقييمه تقل عن ٥٠% .

وأهم الملاحظات التي تسجل على استمارة التقييم المعتمدة حالياً في المصرف من وجهة نظر الباحث هي كالاتي :-

(أ) مقتضبة جداً وتعتمد على معايير أساسية حدد لها درجات عالية جداً لا يمكن أن تعطي صورة واضحة للتقييم .

(ب) أن الموظف لا يساهم في التقييم وإنما يقع التقييم على عاتق المدير المباشر مما يحرم الموظف من معرفة مستوى أدائه .

(ج) لا تحتوي الاستمارة على أي حوافز سوى منح العلاوة او حجبها بضوء درجات التقييم .

(د) المدير التنفيذي والرئيس المباشر هو نفس العنوان للقائم بالتقييم لذلك أجد أن تحذف إحدى الفقرتين .

(هـ) حشرت فقرة العقوبات في الاستمارة ولا يوجد أي تأثير لها في المعايير على التقييم.
(ز) المعيار الخاص بالأمانة أجد أنه معيار غير موضوعي لأن الأمانة تعبير حدي لا يقبل الزيادة أو النقصان إذ لا يمكن أن يمنح الموظف درجة ٨ أو ٩ من ١٠ لأمانته وإنما يجب أن يمنح ١٠ من ١٠ إذ لا يوجد موظف ناقص الأمانة لأن هكذا موظف ينبغي إزاحته عن الوظيفة.

(ح) معطيات الاستمارة تسمح بالاجتهاد الشخصي والاعتماد على العلاقات بين الموظف ورئيس قسمه فإذا كانت جيدة نال الموظف تقدير عالي وبالعكس.

(٢) رأي الشؤون الإدارية في الاستمارة

إن المعايير المثبتة في استمارة التقييم المتبعة حالياً ينقصها الكثير وهي بحاجة إلى إعادة تصميم لأنها جزء مقتبس من إحدى استمارات التقييم وهي بعيدة عن النظم وشروط التي تقتضيها استمارات التقييم وهي روتينية وهدفها الأساسي منح الزيادة السنوية للموظف (إن هذا الرأي جاء بعد أن قام الباحث بشرح موجز لمتطلبات تقييم الأداء للعاملين في الشؤون الإدارية وقام الباحث بإعادة صياغة وجهة نظرهم بعد ذلك).

(٣) رأي مسؤولي الأقسام

من خلال المقابلات التي تمت مع مسؤولي الأقسام حيث جرى مقابلة عشرة منهم للوقوف على رأيهم في استمارة التقييم المتبعة حالياً فكان جوابهم جميعاً إن الاستمارة أو النظام المتبع حالياً في تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات ينبغي إعادة تصميمه من جديد وبما يضمن تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في آن واحد.

واستكمال لتحليل واقع نظام تقييم الأداء في المصرف وجد الباحث من الضروري التعرّيج على أسلوب التعيين المتبع في المصرف للوقوف على مدى تأثيره على تقييم الأداء.

يستخدم المصرف الاستثمار الموضحة بالملحق (٣) عند تعيين أي موظف ثم تجري مقابلته من قبل لجنة التعيينات في المصرف تعرض الاستثمار على أعضاء اللجنة ويصار إلى توجيه عدد من الأسئلة له بعد ذلك يصار القرار إلى قبول تعيينه أو رفضه ففي حالة الموافقة على تعيينه ينسب إلى القسم القريب من خبراته السابقة وفي احيان أخرى قد ينسب إلى القسم الذي لديه شواغر في درجاته الوظيفية دون الرجوع إلى خبرات طالب التعيين. وعلى العموم فإن استثمار التعيين تتسم بالجوانب الايجابية والسلبية الآتية :

(أ) الجوانب الايجابية

(أولاً) إن أهم الأمور الايجابية في الاستثمار هي الفقرة (٨) منها المتعلقة بالتحصيل العلمي وسنة التخرج مما يؤشر إن المصرف يهتم بالخلفية العلمية لطالب التعيين وتخصصه لأن المصرف أو العمل المصرفي عموماً يحتاج إلى تخصصات معينة أكثر من غيرها.

(ثانياً) الجانب الايجابي الآخر في الاستثمار هو الخبرة السابقة مدتها والمواقع التي شغلها والواردة في الفقرة (١٠) من الاستثمار مما يؤشر إن المصرف يعطي أهمية للخبرة السابقة لطالب التعيين وذلك للوقوف على إمكانيات طالب التعيين في تنفيذ العمل الذي سيوكل إليه في المصرف.

((١)) الجوانب السلبية : تمثلت الجوانب السلبية لاستثمار طلب التعيين بالآتي :

((أ)) ليس فيها إلى ما يشير إلى مستوى أدائه وأسلوب تنفيذه في خبراته السابقة.

((ب)) لا تحتوي على المقاييس المعدلة (الدورات التدريبية التي دخلها طالب التعيين ونتائجها).

((ج)) لا تشير الاستثمار إلى قابليته الذاتية في خبراته السابقة ومقترحاته وبحوثه المقدمة لتطوير العمل.

مما تقدم نجد إن استثمار طلب التعيين هي الأخرى ينبغي على المصرف إعادة صياغتها وذلك لأنها تغذية عكسية لنظام تقييم الأداء.

أختيرت عينة البحث من المجتمع الإحصائي (موظفي المصرف) البالغ عددها (١٦٠) فرداً حيث شملت العينة (٢٥%) من هذا المجتمع وبذلك فإن عدد أفراد العينة بلغ (٤٠) موظف توزعوا ضمن جميع أقسام المصرف وفروعه والجدول (٢) يوضح توزيع عينة البحث حسب أقسامهم وفروعهم .

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب أقسامهم وفروعهم

عدد أفراد العينة	التفصيل	ت
١٢	الفرع الرئيس	١
٨	فرع السلیمانیة	٢
٤	قسم الاستثمار	٣
٢	قسم الائتمان	٤
٢	القسم الدولي	٥
٢	قسم تقنية المعلومات	٦
٤	قسم الشؤون المالية	٧
٢	قسم الرقابة الداخلة	٨
٢	قسم الخزينة	٩
٢	وحدة البحوث والدراسات	١٠
٤٠	المجموع	

ب- عينة الدراسة وخصائصها

شكل الذكور (٥٠%) من العينة، والإناث (٥٠%). كما تراوحت أعمار نسبة (٧٥%) من العينة ما بين (٢٥ - ٣٥) سنة. ونسبة (٢٥%) من العينة أعمارها تزيد على (٣٥) سنة. ويشكل حملة شهادة الدراسة الإعدادية نسبة (١٠%) من العينة، وحملة شهادة البكالوريوس (٩٠%) من العينة. وأن خدمة جميع أفراد العينة في المصرف أكثر من سنتين وذلك لكون المصرف حديث التأسيس. وجرى استطلاع رأي المدراء التنفيذيين في المصرف البالغ عددهم (١٠) وكما مبين تفاصيل العينة في الجدول الآتي:

جدول ٣ : خصائص عينة البحث				
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	20	50%
		أنثى	20	50%
	المجموع			
2	الفئة العمرية (سنة)	٢٦ - ٣٥	30	75%
		٣٦ - فما فوق	10	25%
	المجموع			
٣	المؤهل العلمي	الإعدادية	4	10%
		بكالوريوس	36	90%
	المجموع			
	100%			

٢- أدوات الدراسة

أعتمدت الدراسة في تناولها الجانب الفكري والفلسفي للبحث على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الانترنت ، وبحوث عربية من الدوريات والمجلات العربية والعراقية ، والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث ، والاستعانة بمكتبات الجامعات العراقية المختلفة ، فضلاً عن الاعتماد الرئيس على الاستبانة لجمع المعلومات الذي تخص الجانب التطبيقي العملي من الدراسة الحالية .

استخدمت الاستبانة للحصول على أهم البيانات ، وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وجرى أعداد الاستبانة من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية ، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة ، والقيام باختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات البحث ، فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية ، وذلك لضمان الوضوح والموضوعية ، وقد استعان الباحث بالاستبانة التي اعتمدها في الدراسة الحالية بـ (العبادي، ١٩٩٧:ب) وهي رسالة ماجستير ، مع قيام الباحث على إجراء بعض التعديلات بما ينسجم مع واقع المصرف والعمل المالي .

غطى القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث ، وأما الأقسام الثلاثة المتبقية فقد اقتصت بالفقرات التي تغطي متغيرات البحث البالغ عددها () (فقرة ، جرى صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات ، والتي يتراوح مداها بين (١ - ٥) درجات ، وتمثل الدرجات (٤ ، ٥) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة والدرجات (٢، ١) مستوى عدم الاتفاق أو الدرجة الواطئة إذا كانت آرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة أيضاً ، في حين مثلت درجة (٣) الوسط المعياري للمقياس ، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه .

جرى تجريب الاستبانة على عينة تجريبية عدد أفرادها عشرون شخصاً ، وذلك بهدف التحقق من سلامة الاستبانة وثباتها إحصائياً للتحقق من قدرة فقراتها للكشف عن الهدف الذي وضعت من أجله ، من خلال ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً إذ تم تقسيمها

على مجموعتين متساويتين وأخذت (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ثم قيس الفرق بين المجموعتين عبر الوسط والانحراف لكل مجموعة من المجموعتين ، إذ بلغ الوسط الحسابي للمجموعة العليا (4,36) بانحراف معياري (0,41)، وللمجموعة الدنيا الوسط الحسابي (3,22) وبانحراف معياري (0,46) ، وأجري اختبار (t) عليها للتحقق من مستوى معنوية هذه الارتباطات ، إذ كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين ، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (9,23) وهي اكبر من الجدولية (2,27) عند مستوى معنوية (0,05) وبدرجة حرية بلغت (N1+N2-2=18) ، مما يدل على وجود فروق معنوية بين المجموعتين . وهذا يعني سلامة المقياس من الناحية القياسية والمعيارية لأغراض تطبيقية على العينة الاصلية للدراسة الحالية.

وللكشف عن ثبات الاستبانة أوجد معامل الارتباط بين قيم الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة وتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown) ، وظهرت قيمة الارتباط لعموم فقرات استبانة الدراسة (0,789) ، وبعد أن تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون)، أصبح معامل المعولية (0,83) ، وهو معامل عالي بالإمكان الاعتماد عليه في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم بحيث تعطي النتائج ذاتها. والجدول (3) يبين معاملات المعولية لأبعاد ومتغيرات الاستبانة .

وقد اعتمد الباحث أيضاً الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية في جمع البيانات مما تطلب من الباحث السفر الى محافظة السلیمانة لمتابعة ملئ الأستمارة الخاصة للأستبيان وتوضيح محتوياتها لموظفي فرع السلیمانة الذين تم اختيارهم ضمن العينة كما تم زيارة الفرع الرئيسي ولعدة مرات للغرض نفسه ومقابلة منتسبي الفرع الرئيسي وفرع السلیمانة.

جدول (٤) معاملات المعولية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	معامل المعولية المصحح بمعادلة (سبيرمان براون)
١	مقومات بناء النظام	٠,٨٢
٢	مقومات الادامة والتطوير	٠,٨٤
٣	فاعلية نظام تقويم الأداء	٠,٨٣
	إجمالي المقياس	٠,٨٣

٣ - أدوات التحليل ومعالجة الإحصائية

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية اللامعلمية لغرض تحليل ومعالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) .

٤- الحدود البشرية والزمانية والمكانية والعلمية

أ- الحدود البشرية : جرى توزيع الاستبانة والمقابلات على ومع عينة من منتسبي مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار .

ب- الحدود الزمانية : جرى توزيع الاستبانة وجمعها من ٢٠٠٨/٥/١١ لغاية ٢٠٠٨/١٢/٣٠ .

ج- الحدود المكانية : استعان الباحث بفرعي مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار في مدينة بغداد ومحافظة السليمانية .

د- الحدود العلمية : ٢٠٠٨/١/١١ لغاية ٢٠٠٩/٢/١٠ .

الفصل الثاني

المبحث الاول

نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثاني

عملية تقويم اداء العاملين

الفصل الثاني

المبحث الأول

نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها و تقويم أدائها

أولاً : نظام معلومات الموارد البشرية : (HR Information System)

يجري التطرق في هذه الفقرة الى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته وأهدافه وأنواعه وتنظيمه ووظائفه والآتي تفصيلاً لهذه المفاهيم .

١- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

لتحديد مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لابد من استعراض بعض المفاهيم التي تناولتها البحوث والمؤلفات ذات الصلة بالموضوع . فقد عرفه (موسى، ١٩٩٥:٢٥٤) بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها بواسطة الإنسان أو الآلات أو كليهما بهدف تحويل البيانات إلى معلومات وإيصالها إلى الجهات التي تستخدمها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبين. وعرفه (Akinyokun & Uzoka, 1997:28) بأنه الإجراء النظامي لجمع و تخزين وإدامة واسترجاع المعلومات المطلوبة في المنظمة حول الموارد البشرية .وعلى نفس المنوال أشار اليه (ياسين، ١٩٩٨:٦٨) بأنه الوظيفة الأساسية للنظام الفرعي للموارد البشرية وذلك لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي يحتاجها حول جميع العاملين، ولأغراض تخطيط وتنظيم الموارد البشرية وتقييم أدائها على مستوى المنظمة.

أكد (McLeod, 1998:447) على إن نظام معلومات الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسوب وغير الحاسوب .

وأشار اليه (Roberts,1998:3) بأنه نظام ذو قاعدة بيانات تحتفظ بالمعلومات المهمة حول العاملين في موقع مركزي وسهل الوصول، فضلاً عن المعلومات الشخصية المهمة المتصلة بهم . وعرفه كل من (Stair & Reynolds, 1999:418) بأنه نظام يتعلق بالعاملين الموجودين والمحتملين في المنظمة . واما (المفرجي والسالم ، ٢٠٠٠:٢٢٦)، فقد أشارا اليه بأنه نظام لتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها من قبل المديرين ، ويعد هو الأساس في توفير هذه المعلومات لبناء قاعدة بيانات تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج ولإجراءات التقويم لها .

وعرفه (العنزي،٢٠٠٢:١٢٤) بأنه طريقة نظامية لتخزين البيانات والمعلومات عن كل فرد مستخدم بهدف المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات، وتقديم تقارير كاملة عن كل نشاط يقوم به يخدم أهداف المنظمة . ويشير (بني حمدان، ٢٠٠٢:١٩) بأنه مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع وخرن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين ومتخذي القرار، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها، بكفاءة وفاعلية. وأكد (Kanthawongs,2003:1) بأنه نظام محوسب يستند على سلسلة من قواعد البيانات والتطبيقات لخرن وتصنيف وتحليل واسترجاع ونشر المعلومات حول الموارد البشرية في المنظمة.

أشار (Poutanen,2004:6) الى إن نظام معلومات الموارد البشرية بأنه نظام محوسب يستند على شبكة من قواعد البيانات يستخدم للحصول على المعلومات وخرننها وتصنيفها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمنظمة. وعرفتها (القماج، ٢٠٠٤:٤٩) بأنه النظام الآلي الذي يعمل على توفير المعلومات للإدارة والمستفيدين بشكل فعال وبالذقة والوقت المناسب .

وينفس الاتجاه أشار اليه (Ngai & wat, 2006:297) بأنه مركب من شبكة قواعد بيانات، وتطبيقات الكمبيوتر، والمكونات المادية، والبرمجيات الضرورية لجمع وتسجيل، وخرن، وإدارة، وتسليم، وتقديم، ومعالجة بيانات الموارد البشرية.

ومما تقدم يمكن التأكد أن نظام معلومات الموارد البشرية هو طريقة نظامية لجمع وخن وتصنيف وتحليل وعرض البيانات التي يجري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقويم أداء العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها وكفاءتها.

٢- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

حظي موضوع نظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية ، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخدامته لأغراض التحليل والاختبار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة ، وقد ناقش المهتمون بتلك الأدوار التي تحققها وتلعبها نظم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح المنظمي والتفوق التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي .

لقد ذكر (موسى، ١٩٩٥:٢٤٧) إلى أن حاجة المنظمات إلى نظم معلومات متطورة لإدارة الموارد البشرية تنبع من الأهمية البالغة التي تكتسبها تلك النظم في تمكين الإدارة من تحقيق التنسيق بين عوامل الإنتاج المتاحة لها من جهة، والتنسيق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى . وأما (Kanthawongs, 2003:5) ، فقد أكد أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف أنظمة معلومات العاملين التي تعمل على تحسين إدارتهم، فيما يتعلق بالأغراض الإدارية والتحليلية . وفي نفس الاتجاه يؤكد (Poutanen,2004:6)، أن أنظمة معلومات الموارد البشرية أدت إلى العديد من التغيرات في إدارة الموارد البشرية، ولم تقتصر التغيرات على العمليات الروتينية اليومية ، وإنما في مهارات المديرين والمختصين .

يشير (صلاح، ١٩٨١:٦) إلى أهمية أنظمة معلومات الموارد البشرية من خلال إسهامها في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ومساعدتها على تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد العاملين ، وبين الأفراد العاملين مع بعضهم بعضاً ، فضلاً عن تمكين الإدارة من رقابة العاملين ، وتقويم أدائهم ومعرفة مدى التطور في إدارة الموارد البشرية، ومساعدة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها القانونية المتعلقة بتقديم البيانات والمعلومات عن العاملين للجهات الحكومية والنقابات، فضلاً عن دور تلك الأنظمة في اكتشاف التغيرات والتطورات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومدى إسهام تلك الأنظمة في تمكين الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بقوة .

من خلال ما تقدم ، يمكن التوصل الى إن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية يكمن في الآتي .

- أ- معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل.
- ب- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية المعززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم لانجاز الأعمال المناطة بهم .
- ج- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.
- د- تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى .

٣- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخرن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة.
- ب- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز ..
- ج- تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية .
- د- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقييم أداء العاملين في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى (موسى ، ١٩٩٥:٢٤٩) .
- هـ- إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم للعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل ، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات.(Boudreau, 1996:13) .
- و- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد ، وتحليل أفضل للمعلومات ، بما يقود الى اتخاذ قرار ذو فاعلية اكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية اكبر بوجود النظام ، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام. (العنزي، ٢٠٠٢:١٢٨) .
- ز- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكنة المهام الروتينية. (Gara,2002:1).

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية يمكن اعتبار أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية هي:

أ- السهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها لأغراض اختيار العاملين وتوظيفهم وتطوير قابلياتهم.

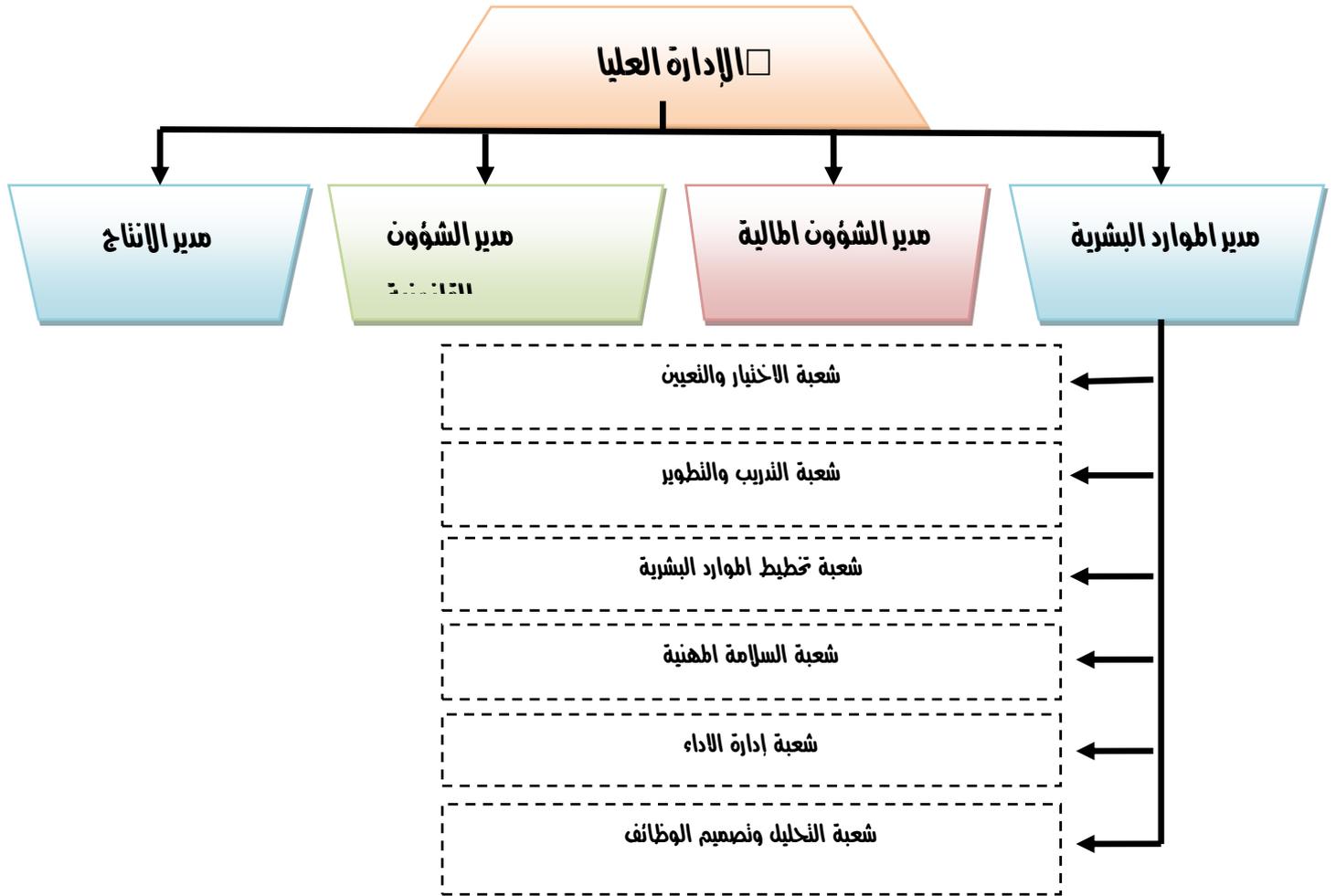
ب- سهولة عرض المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة وإجراء تقييم لها ووصفها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وفي الوقت الملائم.

ج- الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة لاستخدامها لأغراض تقييم أداء العاملين.

ثانياً : تنظيم إدارة الموارد البشرية

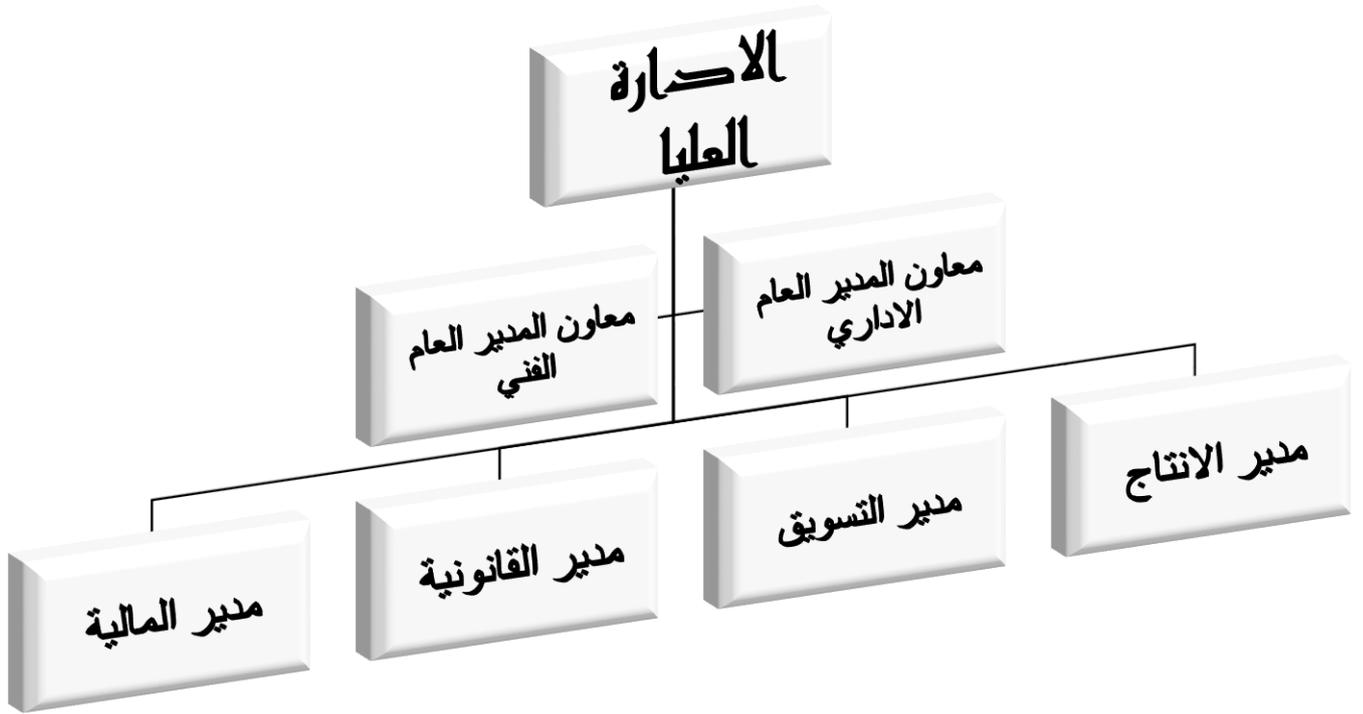
بهدف تحقيق الفاعلية لإدارة الموارد البشرية، لابد من ضوابط وأسس تعتمد عليها المنظمات في تنظيم هذه الإدارة، وتحديد علاقتها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة ، لذلك جرى تقسيم هذا التنظيم الى التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي ، وكما موضح في أدناه .

أ- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية : ينبغي في هذه الحالة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون العاملين في المنظمة. وترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية (عباس . سهيلة ، ٢٠٠٣ : ٣٩-٤٠) والشكل (2) يبين ذلك..



شكل (2) التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

ب-التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: تتاط بموجب هذا التنظيم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة (عباس . سهيلة ،٢٠٠٣: ٣٩) . أي بموجب هذا النوع من التنظيم يقوم المديرون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز وتقويم أداء العاملين في إدارتهم على وفق طبيعة نشاط الإدارة. والشكل (٣) يبين ذلك.



شكل [٣] التنظيم اللامركزي للموارد البشرية

يتضح من الشكل أعلاه أن معاوني المدير العام الإداري والفني، يمتلكان صلاحيات استشارية أحدهما في شؤون الأفراد و الإدارة والخدمات والآخر في الشؤون الفنية. ويمتلك مدراء الأقسام جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية على وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية :

أسهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى، أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة. (عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٣: ٤٣-٤٧) ، وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور (١٩١١) أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة الآتية :

- ١- الاختيار الصحيح للعاملين لإنجاز العمل.
 - ٢- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
 - ٣- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.
 - ٤- التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام. وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وزملائه (١٩٢٧) لتصنيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية ، والتي تتمثل بما يأتي :
١. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.
 ٢. السلامة المهنية والأمن الصناعي لكل الأفراد العاملين جسماً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة.
- وتأسيساً على ما تقدم أن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين من الوظائف هما الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية، والسبب من وراء ذلك هو اتفاق الكثير من المهتمين في مجال الموارد البشرية على هذا التقسيم وكما يلي :

أ - الوظائف الإدارية

وهي وظائف التخطيط (Planning)، والتنظيم (Organizing)، والقيادة (Leading)، والرقابة (Controlling). (٤-٦ : Fileppo، ١٩٨٤)، (عقلان، ١٩٩٦: ٢٥-٢٣)، (موسى، ١٩٩٥: ٤٢) و (Dessler، 1999:2) (السالم والصالح، ٢٠٠٢: ٢٦) ، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة في ممارستها لهذه الوظائف الإدارية.

ب - الوظائف التنفيذية

اتفاق مشترك بين المعنيين والمهتمين بالموارد البشرية بشأن تحديد الوظائف التنفيذية لأدائها. إذ إن هذه الوظائف تتميز بتكاملها وتداخلها . ويوضح (Fileppo ,1984:7) ، و(الجعدي، ١٩٩٦: ١١) إن الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية موجودة بالاساس مستوعبة في وظائفها التنفيذية وذلك أثناء ممارستها للعمل في المنظمات .

وسوف يسلط الضوء على وظائف إدارة الموارد البشرية ، وصعوبة الخوض فيها بشكل تفصيلي، وعلى النحو الآتي:

(أولاً) : تخطيط الموارد البشرية : وتتمثل بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة، والطلب على العاملين وحجم عرضها الداخلي والخارجي وكلفتها.

(ثانياً) : إدارة تدفقات العمل وتحليل والوظائف : وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته ، بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة. ومن الملاحظ أنه حالما يجري تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.

(ثالثاً) : اختيار الموارد البشرية : وهي الوظيفة التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية وإجراءات الاختيار والاختبار لضمان تحديد الشخص المناسب في المكان الملائم والوقت المحدد.

(رابعاً) : إدارة الأداء وتقويمه : وهذه الوظيفة معنية بقياس أداء العاملين في المنظمة على وفق معايير ترتبط بالأداء كما ونوعاً ، وتعد من أبرز وأهم وظائف الموارد البشرية لأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

(خامساً) : الدافعية للعمل : وهذه الوظيفة تحدد اتجاهات وحاجات العاملين لغرض زيادة اندفاعهم بشكل ايجابي نحو العمل والمنظمة .

(سادساً) : تدريب العاملين وتطويرهم : وهي الوظيفة المعنية بإكساب العاملين المهارات والمعرفة الخاصة بوظائفهم، وذلك للمساهمة في تصحيح الأغراض في الأداء الحالي للعاملين وتحسينه في المستقبل .

(سابعاً) : التخطيط والتطوير المهني : أو ما يسمى بوظيفة إدارة المهنة، وهي الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم المورد الأساسي والحيوي في المنظمة .

(ثامناً) : أنظمة الأجور والرواتب : وتتحدد مهمة هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العوائد الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجر أو الراتب الذي تستحقه كل وظيفة .

(تاسعاً) : أنظمة الحوافز والعوائد: وهنا تهتم هذه الوظيفة بتحديد الحافز العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية للأداء فضلاً عن المقابل غير المباشر للعاملين وأسرهـم لزيادة ارتباطه بعضويته في المنظمة .

(عاشرًا) : علاقات العمل : وهي السياسات المصممة لتلبية الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة من خلال تحسين تفاعلاتهم في العمل مع الزملاء والمدراء والبيئة الداخلية والخارجية لها.

(حادي عشر) : انضباط العاملين : تؤكد هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات الأفراد العاملين في المنظمة.

(ثاني عشر) : السلامة المهنية والأمن الصناعي : تركز هذه الوظيفة على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض، وإصابات العمل التي يتعرضون لها في المنظمة .

(ثالث عشر) : نظام معلومات الموارد البشرية : وهذه الوظيفة المعنية بتصميم وتطوير نظم معلومات العاملين وذلك لمعاونة الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة باختيارهم وتطويرهم وتحفيزهم في المنظمة.

رابعاً : نظم تقويم أداء العاملين وتقييمه

يسعى المدير بصورة مستمرة الى تحقيق الإنجاز المطلوب من مرؤوسيه بأعلى مستوى من الفاعلية ، وأن بلوغ هذا الهدف يتطلب منه رؤية متعمقة لمواطن الأمور في مرحلة تطبيق أساسيات الإدارة من حيث إبداء رغبته الشخصية في مشاركة مرؤوسيه في التفكير الابتكاري والخلق والإبداع ، وشروعه في إدارة العمل وفقاً لروح الفريق الواحد وتنظيمه للعمل بين الأفراد ولشعارهم بتوجيهه الصائب الذي يستند إلى أساسيات الإشراف والقيادة الصحيحيتين التي تبتعد عن فلسفة تصيد الأخطاء التي يمارسها البعض دون اعتراف منه بذلك ، فضلاً عن قيامه بالمتابعة والتقييم الواعي الذي يحقق صالح العمل ومصلحة المرؤوسين في آن واحد ، وفيما يأتي تفصيلاً لتقسيمات أنظمة التقويم والتقييم .

١- تقسيم أنظمة التقويم والتقييم

يمكن تقسيم أنظمة التقويم والتقييم الى مجموعتين ، (عباس . سهيلة، ٢٠٠٣: ١٤٦).

لمجموعة الأولى: الأنظمة التقويمية التي تعتمد على الأحكام أو التقديرات الحكمية.

أ - الأحكام الشخصية (المقارنة) Relative Judgment :- بموجب هذه الانظمة يطلب من المديرين أو المشرفين مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل ، حيث يرتب المدير أو المشرف الأفراد تصاعدياً من الأدنى في أدائه إلى الأعلى أداءً ، أو تنازلياً ، أو يقوم بمقارنة عمل فرد مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقويم ، إذ يقيم الفرد (١) مع (٢) ومن ثم مع (٣) ومع (٤) وهكذا لتحديد من هو الأفضل ، وبعد ذلك يجري ترتيب الأفراد ، وهذه الطريقة تعرف بطريقة المقارنة الزوجية ومن عيوب هذه الطريقة ما يأتي :

(أولاً) : من الصعوبة تحديد الاختلاف أو التباين في أداء الأفراد ومقدار هذا الاختلاف والذي قد تختلف من وقت لآخر .

(ثانياً) : لا توفر ان هذه الطريقة معلومات كاملة يمكن الاستفادة منها ، إذ لا يمكن للمشرفين من تحديد مدى الجودة أو الضعف في الترتيبات الحدية ، اي بمعنى لا توضح فيما اذا كان الفرد في اعلى السلم الترتيبي لفريق عمل معين هو افضل أو اسوء من الفرد المتوسط في فريق عمل آخر .

(ثالثاً) : تفرض هذه الطريقة على المشرفين ضرورة تحديد فروقات بين الأفراد قد لا تكون موجودة في الواقع مما يؤدي الى حصول صراعات اذا تم اعلان النتائج لهم .

ب- **الاحكام المطلقة** : بموجب هذه الطريقة أن المشرفين يضمنون احكامهم حول أداء الأفراد اعتماداً على معايير الأداء ، لذا فإنه ليست هنالك مقارنة بين الأفراد بل إن المشرفين يقومون بترتيب الأفراد على وفق المعايير المحدوده في قوائم التقييم .

لمجموعة الثانية: الأنظمة التي تعتمد على الخصائص أو السمات و السلوكيات والمخرجات وهي :-

١- **نظام قياس الأداء الذي يعتمد على السمات** : بموجب هذا النظام يجري الحكم على أداء الأفراد وفقاً لخصائصهم التي تعد دائمية فيهم وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم الوظيفي ومن المأخذ على هذا النظام إن السمات المعتمدة في التقييم يكتنفها الغموض كما وأنها عرضة للتغيير و اللاموضوعية .

٢- **نظام قياس الأداء السلوكي** : يركز هذا النظام على سلوكيات الأفراد فمثلاً بدلاً من الأخذ بالسمات القيادية فإن المشرف يقوم بترتيب الأفراد وفق السلوكيات الظاهرة والتي هي مثلاً (التعاون - الانتظام في الدوام - الالتزام بالأوقات المحددة) ومن أهم طرق هذا النظام هي .

أ- **طريقة المواقف الحرجة** : يركز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفاعل والسلوكيات المؤثر سلباً على فاعلية الأداء وتسجيل هذه المواقف الجوهرية الايجابية والسلبية من قبل المشرف خلال فترة محددة (فترة التقييم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي ، أن هذه الطريقة لها أهمية في توفير التغذية العكسية لكل فرد حول أدائه وتساهم في تقليل التميز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها .

ب - مقياس التدرج السلوكي : يجري تقييم الأداء بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة ، وتوضع مستويات لكل بعد او معيار من الأبعاد او المعايير السلوكية ، أن هذا المقياس يوفر للأفراد فرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة كما يهيئ تغذية عكسية ذات فائدة لتحسين أدائهم وهذا يقلل من إمكانية رفض نتائج التقييم من قبل العاملين .

ج - مقياس الملاحظات السلوكية : بموجب هذا المقياس يقوم المشرف بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن مقياس التدرج السلوكي في أنه يتم قياس السلوك الفعلي بدلاً من السلوك المتوقع.

٣- نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز .

٢- الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء

سعيًا إلى تقييم سليم لأداء الأفراد العاملين يتعين على المشرفين استخدام أساليب فاعلة قادرة على القياس الصحيح . وهناك مؤشرات يمكن اعتمادها في هذا المجال هي : (النجار وشمس، ١٩٩٠: ٨٢)

أ- مؤشرات قياس مدى الانضباط :

يمكن من خلال هذا المؤشر الاستدلال على مدى انضباط الفرد من خلال نتائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم .

- معدلات الغياب.
- معدلات التأخير عن العمل.
- معدلات الشكاوي.
- معدلات التظلم.

➤ معدلات الأخطاء.

➤ معدلات الالتزام بتعليمات الإدارة.

ب- مؤشرات قياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل :

ويجري استخلاص قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية. ويستفيد من هذه التقارير كل من المشرف وإدارة المنظمة وإدارات شؤون الموظفين والتنظيم والتدريب علاوة على الفرد الذي يجري تقييمه من قبل مشرفه. إذ تسفر النتائج عن واحد من البدائل الآتية :-

- أداء الفرد الفعلي مطابقاً لنظيره المخطط سابقاً.

- أداء الفرد الفعلي < الأداء المخطط .

- أداء الفرد الفعلي > الأداء المخطط .

ومن منطلق هذه النتائج يبدأ كل طرف من الأطراف المعنية التخطيط والإعداد لدعم وتعزيز وتعضيد الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه المنخفض وبهذا يصبح للقياس جدواه، وللمعلومات التي يحتويها التقرير فائدتها على مستوى الفرد والمشرف وإدارة المنظمة.

ومما تقدم إن أهم المؤشرات التي ينبغي التأكيد عليها في تقييم الأداء هي تلك المؤشرات التي تعتمد كفاءة الفرد العامل في أداء الواجبات ، إذ إن مفهوم الكفاءة يستوعب مؤشرات قياس الانضباط ، وأنه أي مؤشر الكفاءة دالة واضحة على أداء العاملين.

٣- استخدامات تقويم الأداء Uses of Performance Appraisal

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات الآتية: (عباس، سهلية

محمد، ٢٠٠٣: ١٣٩)

أ- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من خلال قدرتها وكفاءتها وإمكانيتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، وذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

ب- تطوير الأفراد :

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.

ج. رفع دوافع الأفراد :

إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي . فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً. كما وإن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإداراتهم. إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة.

د- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية :

تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، إذ إن هنالك أساساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء ، ولذلك فإن نظام تقويم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل ، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقويم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل.

لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات Skill – Besed Incentives، أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

وترى الدراسة أنه طالما هنالك علاقة جدلية بين أداء العاملين وأداء المنظمة فإن أهم استخدامات لنتائج تقويم الأداء يمكن تحديدها باتجاهين .

الاول : يتعلق بالأفراد العاملين : ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم.

الثاني : يتعلق بالمنظمة : ويشمل إعادة النظر في سياسات المنظمة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضاً.

٤- أهمية متابعة وتقييم أداء العاملين

تستمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة ، والذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسئوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته ، وأنه قد استطاع أن يستثمرها بطوعية لكي يحقق إنجازاً فردياً وجماعياً يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة (النجار وشمس، ١٩٩٩ : ٧٧-٨٠).

أن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد ، وأن التباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة يمكن أن نرجعه لأحد أو بعض الأسباب التالية :-

أ- التغييرات المختلفة التي تطرأ على (محتوى الوظيفة) من خلال إضافة واجبات جديدة أو صلاحيات وسلطات من مستوى تنظيمي أعلى أو توسيع نطاق اختصاص الوظيفة الجغرافي.

ب- التغييرات المختلفة التي تدخل على (أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة) مثل تغيير النماذج والدورات المستنديه .

ج- التغييرات المختلفة التي تجري بالنسبة لامكانيات العمل ، مثل الاجهزة والمعدات إذ إن هناك تأثيرات واضحة للتطور التكنولوجي على هيكل العمالة ، إذ تجلت انعكاساتها على خصائص الأفراد العاملين من جهة والوظائف التي يشغلونها من جهة أي .

د- التغييرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل (تغيير تركيبة هيكل قوة العمل- تغير نوعيات العملاء- ظهور منافسين جدد). وانطلاقاً مما سبق يمكن إيجاز أهم الجوانب المعبرة عن أهمية تقييم أداء الأفراد العاملين على مستوى المنظمة فيما يأتي :

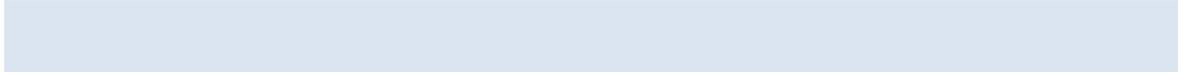
(أولاً) : توافر نظام متكامل لتقييم الأداء السليم يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادلة يشعر من خلالها الأفراد العاملين بأن تقييم أدائهم وأداء زملائهم في العمل يجري على قدم المساواة، وبيتعد عن عناصر التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية.

(ثانياً) : تعد عملية تقييم أداء المرؤوسين داخل المنظمة إحدى الوسائل التي تكشف عن درجة ومستوى التوافق والتواءم بين الوظائف بمالها من صلاحيات وواجبات وعليها من مسؤوليات وابعاء. بيد أنه يمكن أن تؤدي نتائج هذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد داخل المنظمة.

(ثالثاً) : إن تقييم أداء الأفراد ومتابعتهم - في حقيقة الأمر - تقيماً مناظراً لحظة التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية في المنظمة ومدى نجاحها أو فشلها في صقل مهارات وتنمية قدرات الأفراد. بمعنى آخر أن تقييم الأداء والمتابعة يعد أحد الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية.

(رابعاً) : تخطيط وتطبيق نظم الحوافز بالأداء. فاعتبار تقييم أداء الفرد العامل الفاصل الرئيس لمقدار ما يحصل عليه من أجور أو حوافز، الأمر الذي يؤكد على موضوعية القرار المتخذ من جانب المشرف أو الرئيس المباشر له من ناحية ، ويمنع من حدة الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل من ناحية أخرى.

وجدير بالملاحظة في هذا الخصوص، هناك ضرورة لوجود معدلات أداء نمطية قياسية على مستوى الوظائف (الفنية - والإدارية) تمهيداً لاستخدامها كضابط معياري للاستدلال والكشف عن نوعية الانحرافات الايجابية والسلبية الناشئة بين الأداء الفعلي ونظيره المستهدف على مستوى كل مجموعة وظيفية.



المبحث الثاني

عملية تقويم أداء العاملين

يهدف هذا البحث الى تقديم بعض المفاهيم النظرية الخاصة بتقويم أداء العاملين التي عرفها الباحثون والكتاب وأهميته، إضافة إلى أهداف ومصادر نظام التقويم وأساليبه .

أولاً : مفهوم تقويم أداء العاملين

هنالك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم ، فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أو كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل ، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء. وذكر (الزمخشري، ١٩٨٥ : ٢٨٥) في معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلاً فنجدها تعني قوم الشيء وأقامه ، فقام واستقام وتقوم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء، وجاء في القرآن الكريم في سورة التين (الآية ٤)، (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال.

اما بالنسبة لكلمة أداء، فأنها تعني السلوك (هانيز، ١٩٨٨ : ٩)، وتعني أيضاً بأنها، سلسلة مترابطة متكونة من الحافز الذي يترتب عليه سلوك ينعكس هذا السلوك بتصرف ويؤدي إلى نتائج (أداء)، وأن أداء الفرد هو دالة للعناصر : الرغبة في الأداء ، القدرة على الأداء ، الفرصة المناسبة للأداء. (العنزي ، ١٩٨٥ : ٣٢). ولقد وردت بعض التسميات التي أطلقها كتاب ومفكرو الإدارة عن تقويم أداء العاملين.

- مراجعة الأداء Performance Review، تقييم الفرد العامل Employee Evaluation،
- تقييم النتائج Results Appraisal (Jackson & Mathis,1994: 325).
- تقدير الجدارة Merit Rating، (الصقر، ١٩٨٠ : ٧٥).
- تقدير الكفاءة Efficiency Rating، (هاشم، ١٩٧٩ : ٣٣٧).
- تقييم الأداء Performance Evaluation (Glueck,1982: 368).

• تقييم الأداء Performance Manamegement (العنزي، ٢٠٠٩ :)

هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقويم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم، إذ يرى (منصور، ١٠٧٥ : ١٢٧)، أنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما جرى انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب. وأشار (Glueck,1982: 368)، أنه قرار مدراء يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم، فصلهم، ترقيةهم، تنزيل درجاتهم، نقلهم، الزيادة أو النقص في رواتبهم أو إدخالهم برنامج تدريبي أو تطوير أعمالهم .

ويؤكد (Longenecker & Pringle,1984:329)، أنه الوسيلة التي يجري من خلالها مساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المنظمة نحوهم، وكيفية استخدام الموارد البشرية في المنظمة بشكل فاعل. ويشير (Robins, 1985: 180)، أنه عملية تقييم للأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، اولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل، فصل، تدريب) وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين. وعرفه (Shusler,1995:306)، بأنه نظام رسمي، منظم القياس والتقويم والتأثير في خصائص كل فرد عامل وما له علاقة بعمله وكذلك للتأثير على تصرفاته وإنتاجيته .

كما عرفها كل من (Mathis & Jackson,1994: 325) ، أنه عملية تحديد كيفية أداء العاملين لعلمهم بصورة جيدة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير وإيصال تلك المعلومات إليهم . وعرفه (درة وأخرون، ١٩٩٤ : ٢٤٤) على أنه عملية اتخاذ قرار حول نسبة أو مقدار الانجاز الذي يقوم به الموظف، وتزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف إجراء تعديل أو تحسين على أدائه و انجازه في حالة عدم توافق الانجاز مع ما كان مخططاً له أصلاً، أو عدم توافق الانجاز مع المعايير .

يركز هذا التعريف على التغذية العكسية معبراً عنه بإبلاغ العاملين بالمعلومات حول نتائج التقويم بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم.

ومن خلال ما تقدم تعد عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ، وإنها جزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية وأن الفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته ، وأنها أي عملية تقييم الأداء تركز على التغذية العكسية حصراً بإبلاغ العالين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم ، بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم فضلاً عن الآتي :

1- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة.

2- توضيح مدى استجابة العاملين لسياسات المنظمة واستراتيجيتها وبرامجها.

3- مكافئ الإبداع لدى العاملين وبما يميزهم عن أقرانهم ، زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير والبعيد.

4- كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس ، وبما يحقق أهداف المنظمة.

5- وضع الفرد العامل بصورة ما ترغب المنظمة تحقيقه، والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل.

وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة و كليهما سيحقق أهدافه من ورائها.

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلالهما للمشرفين وللمجتمع عموماً ، وهناك علاقة جدلية بين هذه المكونات (العاملين، المشرفين، المنظمة، المجتمع) ، فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة ، ومن خلالها يتقدم المجتمع إذ إن الأداء الجيد للمنظمات تؤدي بالنتيجة الى تطوير المجتمع الذي يحتضنها، وستركز الدراسة في هذا المجال على أهمية تقييم الأداء تكون عادة على جانبيين للعاملين والمنظمة ، على حد سواء وكما يأتي :

١ - أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي أندفاعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال:

أ - إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت ، أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها .

ب - يحصل من خلالها على معلومات عن انجازه وتقدير ذلك الانجاز من وجهة نظر الإدارة، وإن أكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط، وكيف يجري تقييم الأداء الوظيفي؟، وبذلك ستكون هناك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير صوب تحسين الأداء ، وبما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى.

ج - تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.

د - تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بينتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر .

هـ - تسهم في أشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل وبذلك سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه.

ز - خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً.

٢- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة

إن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية مفادها أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقويم الأداء وهذا يقود للتعرف على أهم فوائد تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة والمتمثلة بما يلي :-

- أ - تعد نتائج التقويم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتخمين أهدافها.
- ب - تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- ج - تعد اختباراً لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار والتعيين والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين .
- د - يؤدي تقويم الأداء دوراً مهماً في تحديد المدى النسبي لدرجة ملائمة الهيكل التنظيمي (المستلزمات الإدارية، خطوط السلطة..) لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة.
- هـ - يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافئة بالإنتاجية.
- و - تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية ، وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية.
- ز - تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الاحكام مما يبعد المنظمة من احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست موضوعية.
- ح - تشكل نتائج تقويم الأداء أحد أهم المؤشرات أمام المنظمة لتخمين المناخ التنظيمي، مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعياً لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة عبر رفع روحهم المعنوية.

ط - تسهم في التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة وتستطيع أن تسهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع وتطوير العاملين. كما تستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة وتقديم للعاملين الفرص الكاملة للاستخدام الكامل لقدراتهم.

ي - تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله.

ك - تسمح بتقرير مستوى كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية ، فتحليل نتائج تقييم أداء المرؤوسين ومقارنته بنتائج التقييمات السابقة يكشف عن نسبة الأكفاء ونسبة الذين يعانون من أوجه ضعف في أدائهم ، وهو ما يكشف بدوره عن جهد الرؤساء في تطوير مرؤوسيهم سواء عن طريق التوجيه أم التدريب أم التحفيز الإيجابي أو السلبي ويحقق ذلك ترشيد المنظمة لأساليب أو طرق اختبار شاغلي الوظائف الإشرافية.

مما تقدم يمكن التوصل أن أهمية تقييم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة ، ومن ثم العمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة ، فعلى مستوى الموظفين داخل المنظمة يصار إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وعلى مستوى المنظمة يصار إلى إعادة النظر في سياساتها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها.

ثالثاً : أهداف نظام تقييم أداء العاملين

يهدف نظام تقييم الأداء الحصول على معلومات دقيقة عن سلوك وأداء العاملين في المنظمة و أن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال استخدام المعلومات والإفادة منها. فيرى (هانيز، ١٩٨٨ : ١٦٥)، إن المنظمة تحقق من توافر نظام للمعلومات الإدارية عن أداء العاملين هدفين هما :

- ١- يخص العاملين وهو إيجاد القاعدة لتغذية مؤثرة موضوعية، وضمان عدم إهمال العامل .
- ٢- الثاني يخص المنظمة وهو اتخاذ القرارات الإدارية، وتوافر التوثيق لتأكيد ملائمة هذه القرارات.

ويرى (عبد البر ١٩٨٣ : ١٤)، إن أغراض تقييم الأداء تندرج تحت مجموعتين.

١- الغرض المعلوماتي Informative Purpose .

٢- الغرض التحفيزي Motivational Purpose.

واما (عسكر، ١٩٩١ : ٩٢-٩٣)، فإنه يصف أهداف تقويم الأداء بأنها :

- ١- تقييم الفرد ودوافعه .
- ٢- تنمية وتطوير الفرد .
- ٣- تخطيط الموارد البشرية .

ويرى كل من (حنفي والقرزاز، ١٩٩٣ : ٥٩٩-٦٠٢)، وجود غرضين لتقويم الأداء هما :

- ١- يمكن الاستفادة من نتائجه في اتخاذ القرارات الإدارية .
 - ٢- يمكن أن يستند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته وتطويره .
- وقدمت (ديكسون، ١٩٩٥ : ١٤)، تصنيفها لأهداف نظام تقويم الأداء .

- ١- تحسين وتنفيذ التعلم
- ٢- زيادة معدلات استخدام التعلم اثناء العمل .
- ٣- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعلم في المنظمة .

ويرى (عامر، ٢٠٠٣ : ٢٥٦ - ٢٥٩)، أن لتقويم الأداء أغراض عدة : التحفيز، والترقية، وتخطيط المستقبل الوظيفي، والتدريب والتطوير، وإعداد خرائط الإحلال، والنقل والتعيين، وتطوير معايير الأداء، والاتصال، والحكم على مدى فاعلية أنظمة الموارد البشرية والتمهيد إلى تطويرها، والتعرف على قيمة الموجودات الإنسانية (رأس المال البشري) التي تمتلكها المنظمة، إذ تعد هذه ميزة تنافسية للمنظمات التي ترتفع قيمة موجوداتها أو رأسمالها البشري بما يفيد في وضع استراتيجياتها وتحديد أهدافها. اما (Mathis & Jackson, 2003: 343)، فقد عرض أغراض تقويم الأداء بالشكل (٤) . ومما تقدم نرى أن عملية التقويم بشكل عام يمكن أن يكون لها غرضان .

الغرض الأول : يتعلق بتحسين مستوى الأداء.

الغرض الثاني : فهو يصب في الترقية، النقل، العقوبة، التدريب، زيادة الراتب أو الحرمان من المكافأة.

رابعاً : أساليب تقويم أداء العاملين

تعددت نظم تقويم أداء العاملين حيث هناك عدة طرق تستخدم في تقويم الأداء، بعضها بسيط والبعض الآخر يتصف بالتعقيد.

ويختلف الكتاب في تصنيفهم لهذه الطرق ، فقسم منهم يصنفها الى طرق قديمة وطرق حديثة وقسم آخر يصنفها الى طرق وصفية وطرق كمية أو الى طرق التقويم ضمن المدخل التقليدي وطرق التقويم ضمن المدخل السلوكي (شاويش، ١٩٩٠ : ٨٩) .

وصنفها القسم الآخر إلى الأساليب المقارنة والأساليب المادية الملموسة (schuler, et al ,



وصنفها (عسكر، ١٩٩١: ٩٣-٩٥)، إلى

- طرق التقوم على أساس صفات أو خصائص الفرد.
- طرق التقوم على أساس الأداء العام والمقارنه.
- طرق التقوم على أساس نتائج الأداء.

إن التصنيف الذي يمكن أن يكون أكثر قبولاً من وجهة نظرنا هو الذي جاء به البروفيسور (كاسيو) حيث صنف طرق التقوم الى نسبية ومطلقة وسوف نتناول طرق تقويم الأداء النسبية مع بيان مزايا وعيوب كل طريقة وكذلك طرق التقوم المطلقة كما سنعرج على بعض الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء .

خامساً: مسؤولية تقويم أداء العاملين

إن عملية تقويم الأداء هي عملية تجميع معلومات وأن أهم عناصرها (شاويش، ١٩٩٠: ١٠٣).

١- هنالك شخصاً ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقوم.

٢- في أي مكان وموقع سيجري جمع المعلومات.

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتقوم ولكل مصدر منها مزاياه وعيوبه.

وفيما يأتي الجهات المتفق على أنها يمكن أن تقوم بعملية تقويم أداء العاملين.

أ- تقييم المدير أو المشرفين (Supervisors Rating)

يعد المشرف هو الأكثر تأهيلاً لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية وعادلة وذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط ، ومن اجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها العامل، وهذه السجلات تزوده بأمثله محدودة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم ، وكذلك تخدم في تقوية الذاكرة

(Mathis

& Jackson ,1999:330).

إلا أن هذا الأسلوب رغم أنه الأسلوب الأكثر إتباعاً تعترضه بعض السلبيات أهمها:-

✓ احتمال التحفيز والتحكم في التقييم.

✓ إمكانية دخول عوامل غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمجاملات والمحاباة لتؤثر

بالتالي في نتائج التقييم.

ب- تقييم الأقران (Peers Rating) :

يقوم بموجب هذا التقييم كل فرد بتقييم كل من أعضاء وجماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري (حنفي والقرزاز، ١٩٩٣: ٦٠٣)، ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال هي.

(أولاً) طريقة الترتيب، وتتمثل بالترتيب من أفضل موظف إلى أسوأ موظف.

(ثانياً) طريقة التقديرات، وفيها يجري إعطاء درجات على سلم تقدير.

(ثالثاً) طريقة الترشيحات، تتمثل بإجراءاتها في أن يقوم كل عضو في جماعة العمل بانتخاب عدد محدد من أعضاء الجماعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب أداء معين أو خاصية معينة.

وفي بعض الأحيان يطلب من الجماعة تسمية عدد من الأشخاص كأسوأ موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو الخاصية المحددة، وفي العادة فإن ترشيحات الذات غير مسموح بها (لاندي وفار، ١٩٨٧: ١٣٣).

أن هذا النوع من التقييم مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء جماعة العمل معلومات فريدة عن أداء بعضهم البعض والتي يكونون فيها قادرين على تقييم ذلك الأداء بشكل دقيق، وتبرز فائدته أكثر باستخدامه لأغراض تطويرية أكثر منها لأغراض إدارية (Mathis &

Jackson, 1994: 333).

ومن عيوبها قد تكون ظروف مضادة من قبل الزملاء ، ومنها عدم توافر الثقة بين الاشخاص في جماعة العمل ووجود نظام مكافآت تنافسي شبيه بلعبة المجموع الصفري ، أي ما يكسبه احد الاشخاص يكون على حساب خسارة الآخر (لاندي وفار، ١٩٨٧: ١٣٤) . وهذه الطريقة تلحق الضرر بالعلاقات بين أعضاء الجماعة، ففي سبيل المثال قامت مجموعة من عاملي المبيعات بالاجتماع بلجنة معينة لتتحدث عن تقييمات بعضهم البعض فأن علاقات العمل المستقبلية يمكن أن تتعرقل (Mathis & Jackson, 1994: 333).

ج- نظام التقييم المتعدد (Multiple Rating System)

تشكل بموجب هذا التقييم لجنة من مجموعة من الأشخاص الذين يكونون على اتصال بالعمل ولهم إلمام بتفاصيله، وأن اللجنة ستضمن العناية الكافية لعملية تقييم الأداء وتوفر وجهات نظر متعددة للحكم على مستوى أداء العاملين ، وبذلك أن معلومات مفيدة يمكن أن تتوفر ، وبذلك أن المنظمة تستطيع أن تؤثر وبصورة أفضل العاملين الملائمين للترقية أو التخصيصات المستقبلية للعمل (هاشم، ١٩٨٩: ٢١٧).

د- التقييم الذاتي (Self-Evaluation)

المقصود بالتقييم الذاتي أن يتولى الموظف بنفسه عملية تقييم فعالياته من خلال جمع المعلومات عن أدائه ومحاولة الإفادة منها في تطوير نفسه ، إذ تصمم نماذج موجهة للقيام بذلك تتضمن النقاط والعناصر التي توضع في الحساب عند إجراء عملية التقييم الذاتي (عبد الحبيب، ٢٠٠٥: ٨). وأن هذا النوع من التقييم يستخدم لغايات التعلم وتطوير الذات وليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب أو غيرها من شؤون التوظيف (الحسن، ١٩٨١: ٩١) . وقد اتجهت بعض المنظمات إلى تجربة قيام الموظف بتقييم أدائه أولاً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد ، وقد أظهرت العديد من هذه التجارب صلاحيتها وإيجابيتها والتي يمكن تلخيصها كم يأتي (شعبان، ١٩٨٨: ٢٤١). (أولاً) : أن ضعف التقييم الذاتي النزعة الدفاعية لدى الموظف كما يخفف من ميوله التبريرية. (ثانياً) : أنه يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الداخلية. (ثالثاً) : يعمل على تحسين أداء الموظف الذي يكون مستوى أدائه متدنياً.

ومن عيوب هذه التقييمات أنها تميل الى التساهل أكثر من التقييم الذي يجري من جهات أخرى
(Cevine, Thornton & Meyer,1980:34).

هـ- المقيّمون الخارجيون (Outside Rater)

يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة (خبراء) يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لغرض ترقيته في منظمة معينة ، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم ، إذ أن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة .

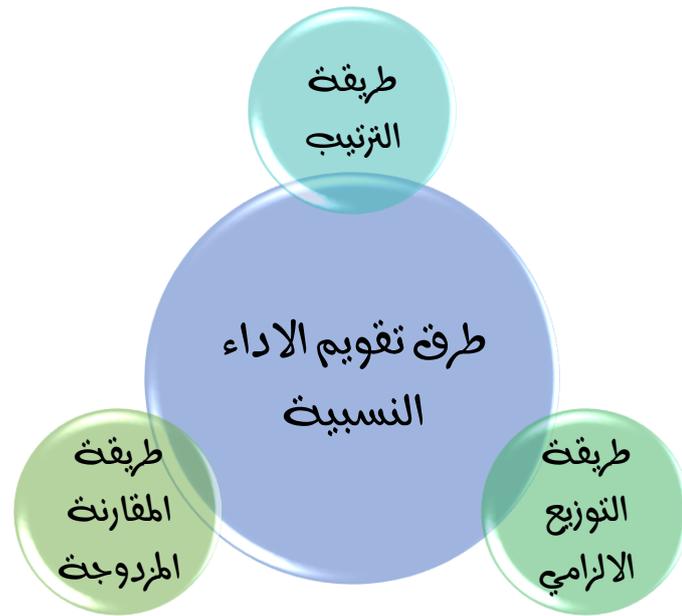
ومن كل ما تقدم يلاحظ هنالك أكثر من جهة تعنى بتقييم الأداء ونرى أن اختيار أي جهة ينبغي أن يعتمد على مجموعة عوامل أهمها :

- الهدف من التقييم.
- القدرة على التقييم.
- نوعية الموظف وطبيعة عمله المكلف به .
- الظروف الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع.
- طبيعة عمل المنظمة.
- أسلوب الإشراف والقيادة

سادساً : طرق تقويم الأداء النسبية

وهي الطرق التي تستخدم في تقويم أداء الفرد من خلال مقارنته بأداء غيره من الأفراد ، وهي متعددة وكثيرة ومعظمها يتصف بالبساطة وعدم التعقيد، وتسمى أيضاً أساليب المقارنة (Comparative Techniques)

وتندرج تحت هذه الأساليب وكما موضحة بالشكل (٥)



شكل [٥] طرق تقويم الاداء النسبية

أ- طريقة الترتيب (Ranking Techniques)

وهي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في التقويم ، إذ تعتمد على مقارنة فرد واحد مع جميع الأفراد المطلوب تقويم أدائهم . ويأخذ المقوم بموجب هذه الطريقة بنظر الاعتبار الفرد وأدائه كشيء واحد غير منفصل أحدهما عن الآخر دون أن يحاول تجزئة الفرد أو تجزئة أدائه ، بل يقارن كوحدة واحدة مع جميع الأفراد الآخرين باعتبارهم وحدة واحدة. وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما

: (Longenecker & pringle, 1984:332)

(أولاً) الترتيب البسيط .

(ثانياً) الترتيب التعاقبي (المتناوب).

و بموجب الأسلوب الأول يلجأ المقوم الى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى الى الأسفل مبتدئاً من أحسن شخص ومنتهياً بأسوأ شخص ، وهكذا بحيث يكون أسوأ موظف هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة في القائمة .

وأما بموجب أسلوب الترتيب المتناوب ، فإن المقوم يبدأ بأدراج أسماء جميع الأفراد في القائمة ، ثم يختار من هذه القائمة أولاً أحسن شخص ويعطيه رقم (١) ويضعه في قائمة جديدة في أعلاها ، ثم يختار بعد ذلك أسوأ الأشخاص ويعطيه آخر رقم ، ويضعه أسفل القائمة الجديدة . وبعد ذلك يختار المقوم ثاني أحسن شخص ليحتل رقم (٢) في القائمة وبعدها يختار ثاني أسوأ شخص ليحتل الرقم ما قبل الأخير ، وهكذا نجد المقوم يختار بالتناوب، أي يختار مرة من الكفوئين ، ومرة أخرى يختار من غير قليلي الكفاءة ، الى أن يجري ترتيب جميع الأشخاص الذين كانوا مدرجين في القائمة الأولى .

ولعل أهم ما يذكر أن مزايا طريقة الترتيب إنها بسيطة وغير معقدة وتصلح عند ما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليلاً جداً. وأما الانتقادات الموجهة الى هذه الطريقة فهي كما يأتي:

(١) أن المقوم يجب عليه في كل مرة أن يقارن كل فرد مع بقية الأفراد دفعة واحدة ، وهذا أمر غير ممكن ، إذ أن تحليل أداء فرد واحد ليس أمراً سهلاً في الوقت الذي يطلب من المقوم أن يقارن عدة أشخاص في وقت واحد ، ويعطي ترتيباً موضوعياً لهم ولا يمكن لمخيلة المقوم أن تسيطر على متغيرات كثيرة وتلم بها دفعة واحدة .

(٢) من الصعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد كبيراً نظراً لأن عملية الترتيب والمقارنة تصبح مرهقة للمقوم .

(٣) عملية التقويم بموجب هذه الطريقة تكون عرضة للمحاباة والتحيز وإجراءات التمايز غير الموضوعية المبنية على الاجتهادات الشخصية .

(٤) هذه الطريقة لا تظهر نواحي الضعف في أداء الأفراد مما يتعذر معه تحديد الاحتياجات التدريبية لهم والعمل على تحسين أدائهم وتطويرهم .

ب : طريقة المقارنة المزدوجة (Paired Comparison Techniques)

أن هذه الطريقة مشتقة من طريقة الترتيب، والاختلاف الجوهرى فيما بينهما هو أن المقوم بدلاً من أن يقارن فرد مع بقية الأفراد دفعة واحدة إذ يقوم بموجب طريقة المقارنة المزدوجة بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم (Jackson & Mathis, 1994: 337-338).

وتتميز هذه الطريقة بما يأتي :

(أولاً) يسهل شرحها وتوضيحها للآخرين .

(ثانياً) تسهل مهمة المقوم ، إذ من السهولة عليه أن يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما .

(ثالثاً) يمكن استخدام هذه الطريقة من قبل رؤساء الشعب والأقسام في المنظمات عندما يطلب منهم ترشيح بعض المرؤوسين لغرض الترقية او المكافآت وما شابه ذلك .

وأما الانتقادات الموجهة الى هذه الطريقة فهي كما يأتي :

(١) أن الأفراد يجري مقارنتهم مع بعضهم وكأنهم وحدة واحدة ، لذا فهي تفتقر الى

التخصص السلوكي ومراعاة الجوانب الشخصية والسماوية فضلاً عن التصرفات .

(٢) يكون أن التقييم عرضة للتحيز والمحاباة .

(٣) أن تقويم الأفراد من خلال ترتيبهم تنازلياً (الاول ، الثاني ، الثالث ، الرابع ،) لا

يبين درجة الاختلاف النسبي بينهم .

(٤) أنها كطريقة الترتيب لا تظهر نقاط الضعف في الأداء الأفراد لكي يعمل على علاجها .

(٥) يصعب استخدامها عندما يكون عدد الأفراد كبيراً إذ يصبح عدد المقارنات التي يجب

أن يجريها المقوم عدداً هائلاً ، فلو كان عدد الأفراد عشرين شخصاً مثلاً لأصبح عدد

المقارنات (١٩٠) ، مما يجعل عملية التقييم مجهداً للغاية كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً

ج- طريقة التوزيع الإلزامي أو الإجبارية (Forced Distribution Techniques)

نظراً لأن هناك بعض المشرفين الذين يميلون الى وضع تقديرات عالية او منخفضة باستمرار، فإن هذه الطريقة تعتمد على مبادئ التوزيع الطبيعي ، أذ يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي ، بينما تأتي المجموعة الممتازة حول احد الأطراف يقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر من المنحني . وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المشرف بتوزيع المرؤوسين على التقديرات المختلفة طبقاً للنسب المحددة له ، وقد يكون بالإمكان استخدام النسب التالية (كامل، ١٩٩٤ : ٢٨٨).

و غالباً ما تستخدم هذه الطريقة لتلافي أخطاء النزعة المركزية والتساهل والتشدد التي تشوب المقاييس التدريجية ، فالتوزيع الطبيعي يمثل نمطاً ينطبق على الأعداد الكبيرة وعليه فهذه الطريقة يفضل عدم استخدامها في حالة صغر اعداد الأفراد موضع التقييم . و تتميز هذه الطريقة بما يأتي:

(أولاً) تدفع المشرف على عملية التقييم الى القيام بتجهيز المبررات القوية ، وذلك قبل وضع الفرد في أي مجموعة من المجموعات السابقة .

(ثانياً) تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام .

(ثالثاً) كما أن هذه الطريقة تتلافى بعض عيوب الطرق الأخرى كالتساهل والميل الى تعميم التقييم (إعطاء درجات متوسطة) للعاملين .

أما الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فهي كما يأتي :

- (١) لا تميز أن هذه الطريقة تمييزاً دقيقاً لمستويات الأداء .
- (٢) تستخدم في حالة الأعداد الكبيرة ويفضل عدم استخدامها في حالة صغر عدد الأفراد محل التقييم.
- (٣) يقتل تصنيف العاملين الى مجموعات (ممتاز ، جيد ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جداً) روح المنافسة بين العاملين ، أو قد يؤدي إلى تشجيع المنافسة غير الصحيحة ، إذ يفكر كل عامل أن يظهر بمظهر أنه أحسن من غيره أو أن غيره أسوأ منه .

سابعاً : طرق تقييم الأداء المطلقة

وهي من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء الفرد دون الإشارة الى أداء غيره من الأفراد أو مقارنته معهم ، وتسمى الأساليب المكتوبة **Written Techniques** .

١ - طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques)

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وتسمى المقالة (Essay) وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ، ويطلب من المقيم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي ، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين (Beach, 1970:322) .

ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد إنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل معينة لكل نوع من الأعمال أو الوظائف ، وذلك بعد اختيار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها ، وسلامة لغتها ، ودلالاتها على أداء الفرد وسهولة فهمها من جانب المقيمين ، ويجب أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل المأموراً شاملاً ، فإذا جرى ذلك فيمكن أن تكون هذه الطريقة عملية بسيطة وسريعة الفهم والاستعمال. والصيغ الشائعة للاستعمال لهذه القوائم ، هو أنها تتضمن جانبين للإجابة أما بنعم أو كلا أمام كل جملة وصفة ، وما على المقوم سوى أن يضع علامة (□) في الحقل الذي ينطبق على صفة المرؤوسين وواقعه الحالي . والجدول (5) يوضح صورة عن هذه القوائم . وتمتاز هذه الطريقة بسهولة استخدامها . فأنها تفضل المقوم أية جهود إضافية أو وقتاً إضافياً ، فكل ما مطلوب من المقوم هو أن يضع علامة معينة في إحدى الحقول (نعم أو لا) أمام كل جملة .

جدول ٥ : نموذج لطريقة قوائم المراجعة

ن	الأسئلة	نعم	كلا
١	هل يحضر الموظف الى عمله بصورة مستمرة؟		
٢	هل يغادر الموظف عمله بعد انتهاء الدوام الرسمي فوراً؟		
٣	هل يتمتع الموظف بالإجازات الاعتيادية كاملة؟		
٤	هل أن طريقة معاملة الموظف للمراجعين جيدة؟		
٥	هل يلم الموظف إماماً كاملاً بعمله؟		
٦	هل يتبع الموظف التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة؟		
٧	هل للموظف قابلية على تطوير الأعمال الذي يقوم بها؟		
٨	هل يتعاون الموظف مع زملائه في العمل؟		

ومن الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة ، هي :

١- صعوبة وضع قيم لعدد كبير من الأسئلة والعبارات .

٣- صعوبة التمييز بين العبارات أو الأسئلة من خلال التقييم.

٢- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incidents Techniques)

يقوم المقوم بموجب هذه الطريقة بتدوين وقائع تصف السلوك الممتاز جداً أو السيئ جداً المتعلق بالعمل (Werther & Davis, 1985:292). ولا يركز المقوم على الحدث في ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه ، وكيفية تصرفه لمواجهته . فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل والقاء عبء اكبر من المعتاد على الفرد ، ولكن المهم هو كيف يقابل الفرد هذا العبء الإضافي وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفايته) . أما يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفايته) . ويقوم المشرف بموجب هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث ، ويجري تسجيل هذه المعلومات في قوائم خاصة وتقسّم عادة كل قائمة إلى قسمين :

القسم الأول : للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل .

القسم الثاني : للأحداث التي تدل على عدم كفاءته .

وقد يفصل كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه مثل الدقة والمبادأة وجودة العمل ، والقدرة على مواجهة زحمة العمل ومشكلاته ، والتعاون مع الزملاء ، والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العاملين . وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر ، أو إنها تستغرق كثيراً من الوقت ، إلا أن المشرف يتعود بعد أن يبدأ فيها ويصبح جزءاً من أعبائه الإشرافية ، إذ يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذي يقوم بتقييمهم .

يجري تصميم الأداء وفقاً لهذه الطريقة على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً يؤثر تأثيراً حاسماً على كفاءة أداء العمل ، أو عدم كفاءته ، فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة . ويتجمع عدد كبير من الوقائع السلوكية الحرجة لنوع معين من العمل ودراستها وفرزها على أساس درجة الحرج أو الحسم في علاقتها بالفاعلية أو عدم الفاعلية ، يجري استبعاد تلك الوقائع التي لا تميز أو تفرق بين الأداء الجيد والأداء السيء . وتتخلص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في إنها تعطي المشرف مقاييس

موضوعية لأداء الفرد. إذ يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسه في هذه الأحداث ، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على هؤلاء المرؤوسين ، كما هو الحال حين ينتظر حتى نهاية مدة الأداء التي يجري تقييمها . بالإضافة الى هذا ، فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه ، فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتنميتها وطرق معالجة نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل .

ويمكن تلخيص أبرز مميزات هذه الطريقة بما يأتي :-

أ- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد.

ب- تساعد على إبراز نقاط القوة او الضعف في أداء الفرد، فتساعد المشرف في الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها ، وكذلك علاج نواحي الضعف وتحسين الأداء في المستقبل .

وأما أبرز الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فهي كما يأتي :

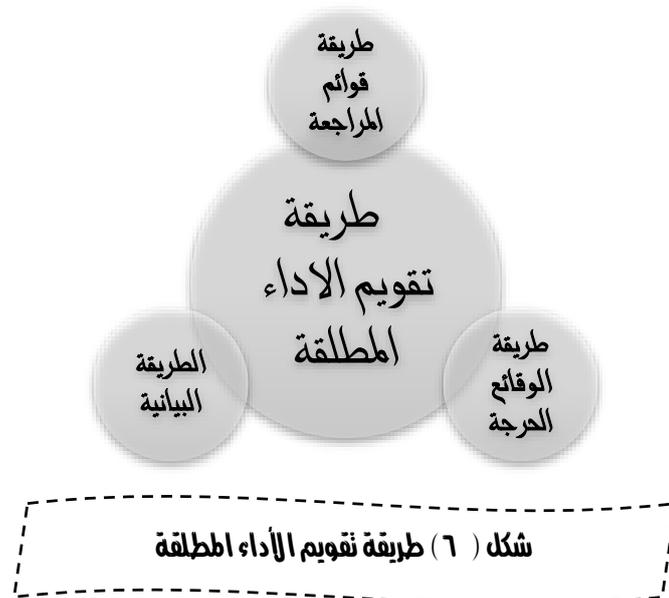
(أولاً) قد يضطر المشرف على عملية التقييم لان يلازم أفراده باستمرار ويراجعهم عن قرب ويراقب كل تصرفاتهم .

(ثانياً) أن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار وعن كثب يضايق العاملين ، ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصى أخطائهم ويقيد حركاتهم .

٣- الطريقة البيانية (Graphical Technique)

وتعد هذه الطريقة هي أكثر الطرق شيوعاً في تقويم الأداء والفكرة الأساسية لها إذ أن كل مقياس من المقاييس المستخدمة في عملية التقويم تقسم الى عدة درجات ، كما أنه بموجب هذه الطريقة تستخدم كلا النوعين من المقاييس الشخصية والموضوعية ، فالاولى تتعلق بالأفراد وسماتهم الشخصية مثل المبادرة والاستقلالية الخ . والثانية تتعلق بالعمل مثل حجم الإنتاج ، الدقة ، عدد المعاملات المنجزة الخ .

تركز هذه الطريقة على السلوك ونتائجه في آن واحد (Miner,1977: 188-189). وأما الأبعاد الشائعة الاستخدام في هذه الطريقة فهي : كمية العمل ، نوعية العمل ، التعاون ، الشخصية ، القيادة ، القدرة على القيام بأعمال مختلفة ، المبادرة ، الدراية بالعمل ، المواظبة ، الاستقلالية ، الولاء . والشكل (٦) يوضح هذه الطريقة .



والمقوم بموجب هذه الطريقة ما عليه سوى أن يضع علامة () أو (x) في الحقل الذي يراه ملائماً وتنطبق مواصفاته على المرؤوسين ثم تحول هذه العلامات الى ما يقابلها من قيم لدى الإدارة ، ومن مزايا هذه الطريقة هي إنها :

أ- تبرز نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين ، وبذلك تساعد الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية .

ب- بالامكان استخدامها في تقييم أداء العاملين في المنظمات الخدمية والإنتاجية .

ج- تأخذ بنظر الاعتبار سلوك العاملين وأسهاماتهم .

د- تدفع المدراء الى مراجعة ومتابعة أداء المرؤوسين .

هـ- تسلط الأضواء على الأفراد الأكفاء وتحدد الرؤساء المرتقبين.

وأما الانتقادات الموجهة الى هذه الطريقة فهي

(أولاً) أنها تفرض عبئاً ثقيلاً على المقوم ، إذ يجب عليه أن يعد تقريراً وأن يقوم أداء مرؤوسين بموجب عناصر متعددة المقاييس ، إضافة الى أن المقياس الواحد مقسم الى خمس درجات أو أكثر ، بينما قد يصل عدد المرؤوسين الى ٣٠ شخصاً ، فعنصر النوعية يتضمن مثلاً مقياس الدقة ومقياس الكمال والشكل.... الخ .

(ثانياً) صعوبة اختيار العناصر التي يجب أن تقاس .

(ثالثاً) أنها كالطرق السابقة تجعل عملية التقويم عرضة للاجتهادات الشخصية والتحيز والمحاباة

ثامناً : بعض الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء

من الأساليب الحديثة في تقويم الأداء ، أسلوب يطلق عليه اسم المدخل السلوكي او مدخل الأهداف ، وهناك من يطلق عليه تسمية (التقويم بالنتائج) ، والبعض يطلق عليه اسم الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) وقد جاء هذا الأسلوب نتيجة للانتقادات المتزايدة الموجهة الى جميع طرق التقويم السابقة والتي يطلق عليها بعض الكتاب (الطرق التقليدية) ، ومن أهم تلك الانتقادات هي أن هذه الطرق تفتقر الى العدالة والموضوعية ، كما أنها لا تعمل على تطوير العاملين وطريقة الإدارة بالأهداف تعتمد على أن العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس المباشر ، لن يلتفت الى سلوك مرؤوسيه ، ولا الى سماتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج (الهوراري، ١٩٧٦ : ٩٦) ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي :

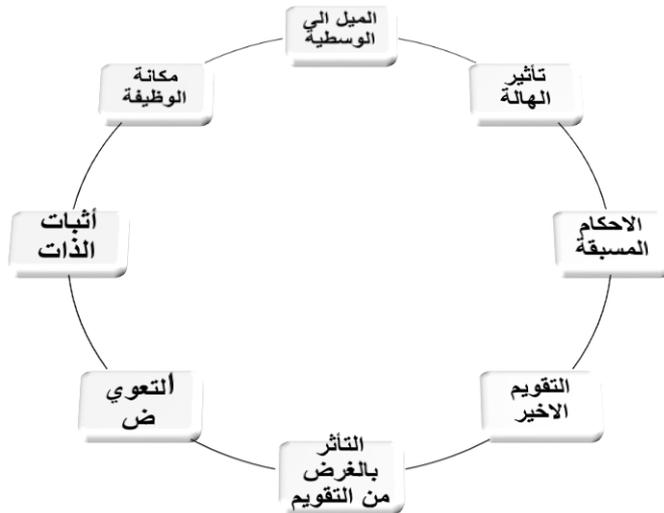
- الخطوة الأولى : يجري تحديد الأهداف (او النتائج) المطلوب تحقيقها ،التي سيجري قياس الأداء وتقييمها على أساسها ، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها .
- الخطوة الثانية : أن يساعد الرئيس مرؤوسيه في تحقيق الأهداف أثناء التنفيذ، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً .
- الخطوة الثالثة : عند نهاية المدة المتفق عليها ، او عند وقت تقييم الأداء يجري مقارنة النتائج الفعلية (أي التي يجري تحقيقها) بتلك التي جرى وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابياً وسلباً (Kreitner, 1989:156).

ناسعاً : أخطاء ومعوقات تقويم الأداء:

١ - أخطاء تقويم الأخطاء

من الواضح أن عملية تقويم الأداء هي عملية تفاعل بين والمقوم وبين الذي يجري عليه التقييم ومن المؤكد أن هذا التفاعل سينتج من خلاله نتائج عرضية. وأن هذه النتائج العرضية هي اذا جاز لنا التعبير أن تسميتها أخطاء التقييم (أخطاء تقييم الأداء) ، فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل العاملين برغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية سوف لا تعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة ، كما أن ابتعاد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هادفة ودقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على التقييم. كما أن التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهيهم ، وهو نوع من التكامل الاجتماعي سيسيء الى التقييم ، إضافة الى ذلك عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقييم ، وستؤثر هي الأخرى على الأداء إذ أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم سوف لن يؤدي الى تجاوزها وذلك لعدم معرفتهم بها .

وإجمالاً يمكن بيان عدد من الأخطاء ترتكب عند تقييم الأداء وكما يوضحها الشكل (٧) :



شكل (٧) الأخطاء التي ترتكب عند تقييم الفرد

أ- الميل الى الوسطية

وهو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي ، إذ يميل المقوم الى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد ، لأن المقوم قد يكون ليس لديه الوقت الكافي ، لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو لا تتوفر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو أنه غير مهتم أصلاً بوضع تقرير سليم عن الأداء (هاشم، ١٩٨٩ : ٢١٩). كما أنه يعكس التردد في اتخاذ تقديرات منطرفة في كلا الاتجاهين (Decenzo & Robbins,1999:303) . ويحدث عند قيام المقوم باستعمال الجزء الوسط من مقياس التقويم . إذ سيحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط . وقد يلجأ المقومون الى هذا الأسلوب تجنباً لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية او المنخفضة، او يتفادى المغالاة في التقديرات او التقليل من شأنها . ولن هذا الميل سيعطي تصوراً بأنه لا يوجد أداء عالي جداً او ضعيف جداً (عامر، ٢٠٠٣ : ٢٦٩).

ب - تأثير الهالة

هو خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقويم بتكوين انطباع إيجابي عن المرؤوس على أساس أحد ملامح شخصيته او أحد مجالات أدائه فقط من دون إدراك باقي عناصر الشخصية او مجالات الأداء مما يؤثر ذلك في تقويم أدائه الكلي (مصطفى، ٢٠٠٤ : ٣٤٠)، فلا يوجد شخص كفاء بصفة كلية او غير كفاء بصفة كلية ، ولكنه كفاء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى (هاشم، ١٩٨٩ : ٢١٨)، وفي هذه الحالة يصبح التقويم شخصي وليس موضوعي ، وبذلك فإن التقويم يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة الشخص وضعفه كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال الى آخر وهذا يمكن ان يخلق مشكلة لاسيما عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاماً ومستقلاً (عبد الحميد، ٢٠٠٦ : ١٨٢). واما الحالة المناقضة فهي خطأ التقليل من القيمة إذ يميل المقوم الى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى في أداء الفرد بسبب بعد واحد فقط من أبعاد الأداء إذ تؤدي سمة سلبية واحدة الى تخصيص تقديرات منخفضة الى باقي السمات الأخرى .

أن تأثير الهالة وخطأ التقليل من القيمة يمنعان تحقيق الامتيازات الضرورية بين الأداء القوي والضعيف فيؤدي خطأ الهالة الى اعتقاد الأفراد بأن سمات أدائهم ليست بحاجة الى تحسين ، بينما خطأ التقليل من القيمة يجعل الأفراد محبطين وفي موقف دفاعي بشكل دائم . ولمعالجة هذه الأخطاء يطلب من المقوم أن يقوم جميع الأفراد على كل فقرة او صفة مرة واحدة قبل الانتقال الى فقرة الأخرى.

ج - الأحكام المسبقة

يميل المدبرون الى تقويم المرؤوسين إيجاباً أو سلباً أو بشكل محايد بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الأفراد (كبار السن ، صغار السن ، نساء ، مهندسين ...) فهو متصور أن لكل تقسيم سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة يلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين (مصطفى، ٢٠٠٤ : ٣٤٠) ، (عبد الحميد، ٢٠٠٦ : ١٨٣). كما أن بعض المدبرين قد أتاحوا للانطباعات الأولية بأن تؤثر في أحكام لاحقة على الأفراد فهذه الانطباعات ليست سوى أنموذج للسلوك ، والأفراد يميلون للإبقاء على هذه الانطباعات حتى حينما يواجهون أدلة مخالفة .

د - التقويم الأخير

ويذكر (عامر، ٢٠٠٣ : ٢٧٠) أخطاء أخرى مثل : إذ يتأثر بعض الرؤساء بتقويم أداء الفرد في المدة السابقة ويميلون للاستمرار في نفس التقويم ويؤدي ذلك الى عدم إثارة دافعية المرؤوسين وعدم حماسهم لتحسين الأداء مستقبلاً .

هـ - مكانة الوظيفة

أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة ومكانتها الهامة عند تقويم أداء شاغلها.

و- إثبات الذات

أي رغبة المدير الجديد إثبات ذاته من خلال إعطاء تقييم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقييمات منخفضة في زمن المدير السابق.

ز - التأثير بالعرض من التقويم

تختلف توجهات الرئيس حسب توقعه للعرض من التقويم ، فإذا اعتقد أن ذلك سيستخدم في ترقبته هو، يتجه لإعطاء تقييمات عالية لمرؤوسيه لإثبات فاعلية أشرافه عليهم.

ح- التعويض

ويظهر في رغبة الرؤساء إعطاء تقييمات مرتفعة لمرؤوسيه لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاض مستويات الأجور.

٢- معوقات تقويم الأداء

يمكن أن تبرز في إطار معوقات تقويم الأداء لدينا نوعان من المعوقات (النجار وجمال، ١٩٩٠: ٨٤) :-

أ - معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم

(أولاً) معوقات مرتبطة بالأفراد محل التقييم ومنها .

- (١) توقع زيادة معدلات الشكاوي من نتائج التقييم .
 - (٢) قد يكون الشخص الذي تم تقييمه خصماً وحكماً في آن واحد .
 - (٣) اتجاه البعض الى الجوانب والاعتبارات الشخصية والابتعاد عن الأسس الموضوعية .
- (ثانياً) معوقات مرتبطة بطبيعة العمل او نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد ومنها .

- (١) عدم فهم طبيعة العمل .
- (٢) صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به .
- (٣) اتجاه المقيم نحو تقييم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المتحقق .

(ثالثاً) معوقات مرتبطة بمسؤولي عملية التقييم ومنها .

- (١) بسبب قيم الأفراد الشخصية .
- (٢) بتأثير حالة الرضا الوظيفي .
- (٣) بتدخل جانب السلوكيات .

(رابعاً) معوقات مرتبطة بأسلوب القياس ومنها .

- (١) تحديد الطريقة المناسبة المتبعة للتقييم .
- (٢) معايير الأداء المرضي .
- (٣) عدم فاعلية النماذج والإجراءات المصممة لتقييم الأفراد .
- (٤) معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الوصفي .
- (٥) معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الكمي .

ب- معوقات مرتبطة بمنعيرات بيئة العمل أو ثمثله ب: (النجارو جلال، ١٩٩٠: ٨٥)

(أولاً) معوقات مرتبطة بسياسات الأفراد ومنها .

- (١) سياسة تخطيط القوى العاملة .
- (٢) سياسة انتقاء الأفراد .
- (٣) سياسة التدريب .
- (٤) سياسة الترقية .
- (٥) سياسة التحفيز .

(ثانياً) معوقات إدارية وتنظيمية ومنها .

- (١) نمط الإدارة المتبع مثل الإدارة بالمشاركة أو الإدارة برد الفعل أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالازمات أو بالأنباء السارة .
- (٢) معوقات مرتبطة بالاعتبارات التنظيمية ومدى سيادة مبادئها .

(أ) معوقات فنية ومنها .

((أولاً)) لأسباب مرجعها عدم نمطية الوظائف او صعوبة تحديد ووضع القياس للحكم على مؤدي الفعل .

((ثانياً)) معوقات مرجعها صعوبة التفرقة بين جوانب الأداء الفني و الإداري المرتبط بالعمل الواحد .

(ب) معوقات إجرائية ومنها .

- (١) معوقات مرتبطة بالخصائص العامة للنظام .
- (٢) معوقات مرتبطة بالإجراءات الشكلية والموضوعية .
- (٣) معوقات مرتبطة بمستويات ومراتب الكفاءة في الإدارة.

عاشراً : مقومات فاعلية نظام تقويم أداء العاملين

لابد من توضيح مفهوم الفاعلية ومدخل قياسها قبل تحديد مقومات فاعلية نظام تقويم أداء العاملين. فالفاعلية (Effectiveness)، هي درجة تحقيق المنظمة أو الفرد للأهداف ، ودرجة التحقيق للأهداف تعني إنها تتحقق بدرجات متفاوتة. والفاعلية هي العلاقة الناتجة عن المقارنة بين الانجازات التي يجري تحقيقها والانجازات المرغوبة كأهداف نهائية (الدباغ، ١٩٩٠ : ٣٤). والمفهومين المشار إليهما سابقاً يؤكدان على حجم ما جرى تحقيقه من الأهداف التي جرى التخطيط لها خلال مدة زمنية معينة. ونتيجة الجدل الذي دار حول مفهوم الفاعلية، واختلاف التوجهات الفكرية لعلماء الإدارة، ظهرت مداخل عديدة لدراساتها ويمكن تقسيم هذه المداخل إلى أربع مجموعات هي :

(جاكسون، ١٩٨٨ : ٥٤-٥٨).

المجموعة الاولى : مدخل الأهداف المتحققة.

المجموعة الثانية : مدخل النظم.

المجموعة الثالثة : مدخل تعدد المنتفعين.

المجموعة الرابعة : المدخل المقارن.

ولن اختيار أي من هذه المداخل له علاقة مباشرة بالهدف من البحث أو الاستقصاء والمعلومات المتوفرة. ولقياس فاعلية نظام تقويم الأداء في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار وهو المصرف المبحوث إذ ينسجم معه ، وذلك مدخل الأهداف المتحققة للأسباب:

١. إن مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار حديث التأسيس.
٢. اغلب العاملين فيه حديثي العمل في القطاع المالي.
٣. الهدف من البحث هو تقييم نظام تقويم الأداء المتبع في المصرف.
٤. محدودية المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين.

على وفق مدخل الأهداف المتحققة تتحقق الفاعلية عندما يجري تحقيق الأهداف التي جرى تخطيطها، وعلى الرغم من إن تحقيق الأهداف يعد من المقاييس المفضلة للفاعلية، إلا أنه يشترط توفر عدد من المقومات هي : (Robbins,1990:53-54).

- أ- وجود أهداف أساسية (جوهرية ورئيسية).
- ب- إن الأهداف قابلة للقياس (ذات معايير كمية).
- ج- إن الأهداف مفهومة من قبل الجميع (مدراء ومرؤوسين).
- د- أن تكون الأهداف متناسبة تتمكن الإدارة من تحقيقها.
- هـ- هنالك اتفاق على إن هذه الأهداف مهمة للمنظمة. وهي موضوعة ضمن الاستراتيجية والتشغيلية .

وعلى وفق هذا المدخل يكون نظام تقويم الأداء فاعلاً إذا حقق أهدافه على المستوى التنظيمي (بالنسبة للمنظمة) والسلوكي (بالنسبة للعاملين)، وإن عدم تحقيق أهداف النظام أو جزء منها يعني ارتفاع كلف النظام مقارنة بما متوقع من العائد منه . ولذلك من الضروري تحديد المقومات الأساسية التي يعتمد عليها نظام التقويم بهدف إزالة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف. ويقدر تعلق الأمر بالمقومات الواجب توافرها لكي تتحقق فاعلية ، النظام فقد توسع بعض المهتمين بحقل إدارة الموارد البشرية بها والبعض الآخر اشترط عدد محدد منها. فقد أشار (هالسي، ١٩٥٧: ٦٧)، إلى إن هذه المقومات هي:

- أ- فهم النظام وإقراره من قبل المديرين المشرفين ومقبولة من قبل المرؤوسين.
- ب- استعمال التعليمات الواضحة والمحددة وعلى وفق نواتج إدارة الموارد البشرية ووصف الوظائف.
- ج- إعداد واستخدام استمارة التقويم بتفكير ومهارة عاليتين.
- د- تحديد معايير يستعان بها على تكوين الاحكام يعيداً عن الاجتهادات والتأويلات.
- هـ- تدريب المقومين وإعداده على وفق برامج متطورة.
- و- استخدام التقديرات بمهارة وفهم في تدريب الموظفين والنهوض بمستواهم وباستخدام برامج مألوفة وشائعة.

أما (كوننر، ١٩٧٤: ١٦)، فقد حدد مقومات نظام التقويم الكفوء بالآتي:

- أ- أن يكون مقبولاً للجميع ، رؤساء ومرؤوسين.
- ب- أن يكون بناءً ، أي يساعد الأفراد على تحسين قدراتهم وعملهم وتطوير مهاراتهم.
- ج - أن يكون موضوعياً ذو أهداف محددة في النظام الكلي للمنظمة.
- د - أن يكون إجرائياً عملياً ممكن تطبيقه وقياسه على أعضاء المنظمة.
- هـ- يجب أن يقيس العوامل الصحيحة المناسبة ويتعد عن القياسات الرديئة للمعايير.

ويرى (Longenecker & Pringle, 1984:329)، أنه لكي يحقق النظام أهدافه عليه أن يعطي تغذية عكسية لكل فرد في المنظمة على أدائه، وأن يربط المكافآت مع الأداء الحقيقي ويوضح للفرد كيفية قيامه بتطوير أدائه وتحسين قدراته.

وأما (عبود وصالح، ١٩٩٠: ٢٥)، فيؤكدان على ضرورة وجود مقومات أساسية وتكميلية لنظام تقويم الأداء تتمثل بالآتي :

- أ- تحديد غرض النظام وأهدافه العامة والخاصة على مستوى المجتمع ، المنظمة والعاملين.
- ب- تحديد عناصر التقويم بكل إجراءاته الرئيسية والثانوية.
- ج - تحديد طرق قياس كفاءة الأداء للعاملين بحيث يتناول سماتهم ، سلوكياتهم ، مخرجاتهم ... الخ .
- د - تحديد جهة ووقت التقويم بشكل محدد وثابت.
- هـ- تحديد نتائج التقويم وأسلوب النظام إن كان سرياً أو علنياً.

ويركز (Hill,1992:7) على زمن التقويم ، ويعدّه عاملاً مهماً في تحقيق النظام لأهدافه والذي يقوم على مبدأ، (دع العاملين يشعرون بوجودك قبل زمن التقويم، لكي يعرفوا إن لديك معرفة في تقييم عملهم بصورة دقيقة)، فالعاملون يصابون بالإحباط عندما ينظروا وقيموا الاهتمام بالتقويم بصورة أقل جدية .

وأما (حنفي والقزاز، ١٩٩٢: ٦١٨)، فيشيران إلى بعض الطرق والأساليب التي تجعل من تقويم الأداء أكثر فاعلية ، وهي :

- أ- تدريب المسؤولين على تقويم الأداء وبشكل واقعي.
 - ب- التركيز على معايير محددة بالعمل والابتعاد عن المعايير الشخصية.
 - ج- استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد بحيث يتناول جوانب عدة.
 - د- تحسين مصداقية التقويم ودرجة الوثوق به، وذلك للحد من مشاكل التقويم.
 - هـ- تحسين وتوافر عملية التغذية العكسية لنتائج التقويم ومخرجاته.
 - و- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقويم.
- وأما (Schuler,1995:310) ، فيعطي وصفاً دقيقاً للمقومات الأساسية لنظام تقويم أداء قابل للدفاع عنه ، وتتمثل هذه المقومات بالآتي :

- أ- وصف الوظيفة ، لتحديد الوظائف والواجبات المهمة والتي يجب أن تتال قسطاً كبيراً في تطوير نظام التقويم.
- ب- يجب أن يكون نظام تقويم الأداء قياسياً (معياريًا) وقانونياً.
- ج - إبلاغ العامل في مرحلة سابقة لمدة التقويم عن أهم الأسس القياسية للنظام.
- د - استخدام بيانات موضوعية وخالية من الشوائب ، حيثما أمكن ذلك.
- هـ - يجري تقويم الأداء للعاملين على أبعاد وظيفية محددة بدلاً من التقييم بالاستثناء إلى قياس إجمالي منفرد.
- ز - أن يعطي المقوم الفرصة الكافية لمراقبة التصرفات الوظيفية إذا كانت هي التي تقيم بدلاً من الإنتاجية .
- ح - زيادة الاعتماد على عملية ونتائج التقويم، ولا بد من استخدام أكثر من مقوم وبشكل منفصل حيثما أمكن ذلك .
- ط - تحضير وثائق لبيان التصرفات الوظيفية تستخدم من أجل إتمام عملية التقويم.
- ك- يعطى الموظفين الفرصة اللازمة لمراجعة تقييماتهم.
- ل- توفير نظام ثانوي لإغراء الموظفين حول قبول نظام التقويم .

م- تدريب المقومين لكي لا يقوموا بالتمييز بين موظف وآخر لأسباب شخصية ولتقويم الأداء بشكل منصف ومتطابق.

ن- يجب أن يكون التقويم متكرراً (بشكل فصلي سنوي).

وبناء على كل ما تقدم يمكن تناول مقومات فاعلية نظام تقويم الأداء في إطارين تتدرج تحت كل واحد منهم مجموعة من المقومات الفرعية ، وهذان الإطاران هما :

(أولاً) مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين.

(ثانياً) مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم أداء العاملين.

وفيما يأتي توضيحاً للإطارين المشار إليهما أعلاه بالتفصيل.

(أولاً) - مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين

تشمل المقومات الفرعية الآتية القاعدة الأساسية التي يبني عليها النظام.

(1) تحديد ووضوح أهداف نظام تقويم الأداء

قبل بناء أي نظام لابد من تحديد الأهداف الأساسية لهذا النظام وتشتمل هذه الأهداف، تطوير إمكانيات العاملين أو تحسين أدائهم فضلاً عن الاعتماد على هذه الأهداف في تخطيط القوى البشرية وتطوير سياسات شؤون العاملين، ويجب عند وضع الأهداف أن نأخذ بالحسبان الأمور الآتية :
(Latham, et al,1981:20).

(أ) وضع أهداف خاصة.

(ب) مشاركة العاملين في وضع الأهداف.

(ج) التغذية العكسية للأداء، التي تعمل على اهتمام الفرد بالعمل.

ويذكر إن من أبرز أسباب فشل الكثير من أنظمة تقويم الأداء ترجع إلى عدم تحديد

أهدافها مسبقاً ، أو عدم وضوحها بدقة (كامل، ١٩٩٤: ٢٨٢).

(1) تحديد مقاييس ومعايير الأداء:

سيجري تناول مفهوم مقاييس الأداء، من حيث ماهيتها وطبيعتها وعدد المقاييس وكيفية صياغتها والوزن الذي يعطى لكل منها في هذه الفقرة المهمة.

(أ) تحديد مقاييس الأداء

مفهوم مقاييس الأداء (Concept of Performance Criteria):

وهي عناصر العمل التي يراد تقييمها أثناء تقويم الأداء، والتي يجب تحديدها مسبقاً (Jackson & Mathis, 1994:327)، على سبيل المثال إن مقاييس عمل فاحص النقد يمكن أن يكون عدد ربطات العملة التي جرى عدها وفحصها. وقد عرف (Kirkpatrick, 1982:32) المقاييس بأنها العناصر التي يجري على أساسها تحديد مستوى انجاز العمل الفعلي من قبل العاملين، وتعني بشكل عام تحليل الوظيفة من حيث بيان النشاطات والمسؤوليات التي يتوجب على العامل القيام بها والوقت المحدد لانجازها، كما يجب التركيز على معرفة العامل بهذه المقاييس بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه.

(ب) تصنيف مقاييس الأداء لها (Classification of Performance Criteria).

يصنف (Werther & Davis, 1985:287)، المقاييس الى :

(1) المقاييس الموضوعية للأداء (Objective Performance Criteria) : وهي المقاييس

التي يمكن التحقق منها من قبل الآخرين.

(2) المقاييس الذاتية للأداء (Subjective Performance Measures) : وهي المقاييس التي

لا يمكن التحقق منها من قبل الآخرين.

وقد صنفها (الجمعي، 1987: 304-311)، إلى :

(1) مقاييس تقويم أداء الأفراد المتصلة بالعمل، والتي تشمل:

(أ) كمية الانتاج.

(ب) جودة الانتاج.

- (ج) الحرص على أموال المنشأة.
- (د) المبادرات والابتكار.
- (هـ) مراعاة مواعيد العمل.
- (و) مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية.
- (ز) درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

(٢) مقاييس تقويم الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، وتشمل :

- (أ) الأمانة .
- (ب) التعاون مع الغير .
- (ج) أسلوب التعامل مع الزبائن.
- (د) الموضوعية
- (هـ) الاستخدام السليم للحقوق المقررة.
- (و) الصدق

اما (الطعامنه، ١٩٩٣ : ١٤)، فقد صنف المقاييس إلى ثلاثة أنواع هي :

- (١) المقاييس الإنسانية : وتتمحور هذه المقاييس حول علاقة الموظف بمديره وزملائه وقدرته على التأثير والتأثر بهم من ناحية ايجابية
- (٢) المقاييس الشخصية : وغالباً ما تركز هذه المقاييس على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، والبراعة واللباقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة ومدى النضج الانفعالي واستواء شخصيته.
- (٣) المقاييس العملية (المهنية) : والتي تتمثل في قدرة الموظف على انجاز واجباته، وقدرته على تفويض السلطة لمن هم دونه درجة.

ومن التصنيفات الحديثة هي تلك التي جاء بها (Jackson & mathis, 1994:327-328)، إذ قسمها إلى:

(١) مقاييس على أساس السمات والخصائص (Treats-Based Criteria) : والتي تشخص خصائص الصفة الذاتية مثل المبادرة والابداع.

(٢) مقاييس على أساس السلوك (Behavior-Based Criteria) : والتي تركز على السلوكيات المحددة التي تقود إلى نجاح العمل عندما يقوم بعرضها .

(٣) مقاييس على أساس النتائج (Results-Based Criteria) : التي تنظر إلى ما الذي قام به أو أنجزه العامل.

وسيجري الاعتماد في دراسة المصرف على تصنيف المقاييس إلى:

((أولاً)) المقاييس المادية للأداء.

((ثانياً)) المقاييس الذاتية.

((ثالثاً)) المقاييس السلوكية.

((رابعاً)) مقاييس النتائج المتحققة والانجازات.

وقد جرى اختيار هذه المقاييس لدراسة الحالة موضوع البحث بسبب إن أي من هذه المقاييس لم تستطع إلغاء الآخر وبذلك سنحصل على نتائج عالية الدقة.

إن المقاييس المادية المكونة للأداء تجمع مختلف النظريات على وجوب اعتماده في أي تقييم، ولكن الإشكالية التي تثار على هذه المقاييس عندما تتقلص التعبيرات المادية للأداء وخاصة عند الارتقاء في سلم الهرم الإداري من مستوى الوظائف الروتينية والكتابية إلى مستوى الوظائف الإشرافية (شعبان، ١٩٨٨: ١٥٧).

وأما المقاييس الذاتية فهي المقاييس التي تركز على الصفات الشخصية وإن إشكاليات هذه المقاييس بالغة الصعوبة بسبب : (شعبان، ١٩٨٨: ١٥٧)

((١)) صعوبة اختيار عدد محدد من السمات.

((٢)) صعوبة إخضاع السمات للقياس.

((٣)) تعذر الاتفاق على فهم مشترك للسمات الشخصية.

((٤)) العلاقة غير الأكيدة بين مستوى الذكاء والأداء الكفاء للعمل.

وبسبب الإشكاليات أعلاه والتناقضات الحادة التي اعترضت هذه النظرية في مجال التطبيق العملي ، ظهرت النظرية السلوكية إلى الوجود وأكدت إن الأهمية في أداء الأعمال ليست في السمات بذاتها وإنما في تعبيراتها المقترنة بالمواقف والسلوكيات ، وإن المطلوب تقييمه في الأداء هو :

((أ)) القدرة على وضع السياسات الملائمة وابتكار الحلول العملية وليس المواهب.

((ب)) الفاعلية والقدرة على الإقناع والتأثير وليس الجاذبية الشخصية.

((ج)) المعرفة الدقيقة للواجبات وتقنيات العمل وليس الحدس أو الذاكرة.

وقد حققت فعلاً النظرية السلوكية قفزة واسعة إلى الأمام في أساليب وتقنيات تقييم الأداء، وهي مازالت متبعة في معظم الاستثمارات المعدة لهذه الغاية.

ومن المأخذ عليها هو إن التقييم على أساس العوامل السلوكية يمكن أن يعطي تقديراً مقبولاً أو جيداً في بعض الحالات ، وعلى الأخص بالنسبة لفئة المشرفين ، في حين إن النتائج الفعلية للوحدات التي يتولون مسؤوليتها قد لا تكون بالمستوى المطلوب (شعبان، ١٩٨٨ : ١٦٠)، كما إنها أي المقاييس السلوكية هي الأكثر صعوبة في التطوير ويمكن أن تكون هنالك عدد من السلوكيات يمكن أن تكون ناجحة في موقف معين (Jackson & mathis,1994:328).

وأما المقاييس على أساس النتائج فهي تنظر إلى ما الذي قام به أو أنجزه العامل. وبالنسبة لبعض الأعمال إذ إن القياس سهل وملائم، فإن مدخل النتائج يعمل بصورة جيدة جداً، وعليه فإن ما يجري قياسه بموجب هذه المقاييس يميل إلى أن يجري تركيزه ، وبهذا فإن أجزاء العمل التي لا يمكن قياسها والتي لها أهمية مساوية للأجزاء التي يمكن قياسها يمكن أن تترك أو تهمل. فعلى سبيل المثال، موظف (بائع سيارات) المهم بالنسبة له النتائج ، أي عدد السيارات المباعة وأكد هنالك عمل ورقي يتبع عملية البيع وهنا فإن العمل الورقي (كتابي) هو ليس ضروري بشكل مباشر لبيع السيارات أي إن التركيز على النتائج وليس (كيف يجري انجاز العمل؟) فإن مسائل أخلاقية وحتى قانونية يمكن أن تظهر (Ibid, 328).

إن اختيار الإدارة لأي من هذه المقاييس يجب أن يجري بضوء دراستها وتحليلها لجملة من العوامل المفيدة للقرار بدرجات متفاوتة أهمها:

• ظروف البيئة المحيطة (القوانين والتشريعات والأنظمة، المؤشرات السياسية والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية و الاجتماعية) (الكبيسي، ١٩٧٤ : ١٠٣)، (رحيم، ١٩٧٨ : ٦٣-٩٠)، (الدباغ، ١٩٩٠ : ٥٥).

- فلسفة المنظمة وقيم الإدارة العليا فيها .
 - حجم المنظمة وطبيعة ملكية رأس المال.
 - طبيعة الأنشطة الممارسة وتنوعها.
 - مستوى التطور والتكنولوجيا المستخدمة
 - خصائص الأفراد والعاملين.
 - المستوى الذي يشغله الأفراد الخاضعون للتقييم.
- وترى الدراسة أنه من الضروري إعطاء الجانب السلوكي والأخلاقي في مقاييس التقييم وزناً لا يقل أهمية عن المقاييس الأخرى التي تحتويها نماذج التقييم التي تتعلق بتحسين الأداء، وذلك لأن هناك تصرفات تصدر من الموظف قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في كيفية اندفاع الموظف إذ يؤثر في عمل المنظمة وصورتها ومن ثم تحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية ومن هذه التصرفات :

- التصرفات غير الأخلاقية للفرد (الكذب، النفاق، الرشوة).
- حالات السرقة لدى الفرد.

وعلى الرغم أن التصرفات أعلاه هي ليست جزء من تقييم الأداء إلا أنها تؤثر في إنتاجية أية منظمة.

متطلبات مقاييس الأداء (Requirements for Performance Criteria)

لكي تعطي المقاييس صورة واضحة عن أداء العاملين فأنها يجب أن تتصف بالخصائص الآتية:

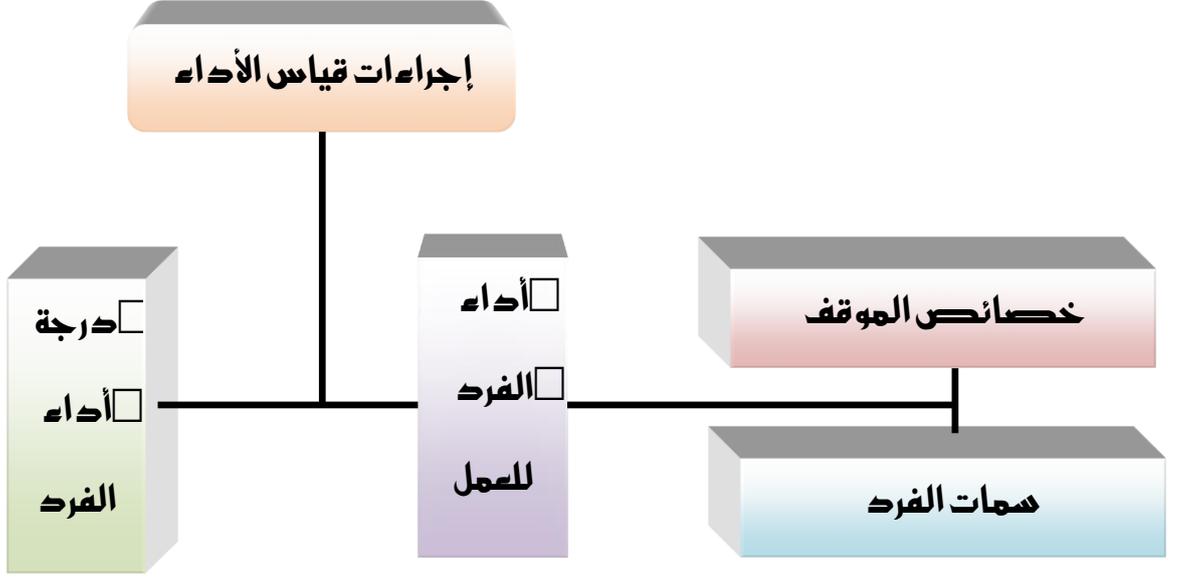
١. المعولية (**Reliability**) : وهي تمثل مدى الاعتمادية ، وتتمثل بـ:

أ- الثبات (**Consistency**) .

ب- الاستقرار (**Stability**) .

فالثبات، هو المدى الذي تخلو فيه المقاييس من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي إن الثبات ينصرف إلى المقاييس وليس إلى الأداء ، لأن الأداء لا يتسم بالثبات (Ronan & Prien,1971)، إلا أن

هنالك عوامل عديدة مرتبطة بالموقف وبالفرد تؤثر في الأداء. والشكل (٨) يوضح تلك العوامل.



شكل (٨) العوامل المؤثرة في قياس العمل

المصدر : (لاندي وفار ، ١٩٨٧ : ٢٠)

اما الاستقرار فإنه يعني إن استخدام أداة القياس عدة مرات يؤدي دائماً إلى النتائج نفسها إذا بقيت خصائص الظروف ثابتة.

إن اجتماع العوامل التي تؤدي إلى الخطأ في التقويم مع ضعف المقاييس يؤدي إلى اضعاف في مستوى الثقة (المغربي، ١٩٩٥ : ٢٥٢).

ونرى من جانبنا إضافة إلى الثبات والاستقرار لتأكيد خاصية الثقة في المقاييس هو توفير الواقعية أي إن المقاييس ينبغي أن لا تذهب إلى المفردات الفضفاضة ومنها على سبيل المثال الأمانة والتي لا ينبغي أن تقل درجتها الممنوحة عن كامل الدرجة وبذلك نرى عدم استخدامها كمقياس لأنه لا ينبغي الإبقاء على الموظف غير الأمين في وظيفته وخصوصاً في القطاع المالي موضوع بحثنا هذا .

٢ — الصدق (**Validity**) : إن صدق المقاييس يعني يلاحظ إجراءات المقياس من حيث درجة قدرتها على قياس الشيء الذي يجب قياسه وأن صدقيه المقاييس أهم من الثقة بها لأنه من الممكن أن تحصل على تقويم بدرجة عالية من الثقة إلا أن أداة التقويم قد تكون خاطئة . (المغربي، ١٩٩٥ : ٢٥٢)

فإذا كان التقويم غير متعلق بالعمل فإنه يعد غير صادق (Werther & Davis, 1985:285).

٣ — الدقة (**Accuracy**) : إن القياس الدقيق يدل حتماً على ثبات وصدق القياس، وتعد الدقة قضية أكثر بروزاً في حالة المقاييس التقديرية للأداء منها في حالة المقاييس الموضوعية ويستطيع المرء أن يتصور مجموعة من تقديرات الأداء تكون ثابتة وصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب شدة أو تساهل المقوم (لاندي وفار، ١٩٨٧ : ٣٨).

٤ — التمايز (**Distinction**) : إن المقاييس الجيدة والدقيقة هي التي بإمكانها أن تكشف عن الفروق بين الأفراد وأن تميز بينهم بسبب مستوى الأداء والافتقار للمقياس مبرر وجوده.

٥ — السهولة (**Easiness**) : إن البساطة والوضوح وعدم التعقيد تسهل تطبيق التقويم وتحد من ميل بعض المشرفين لإهمال التقويم أو عدم منحه الأهمية التي يستحقها .

صياغة ووزن المقاييس :

هنالك عدة اختيارات بخصوص عدد مقاييس الأداء التي ينبغي اعتمادها ، فبعض استمارات التقييم تقتصر على (٥) مقاييس و البعض الآخر منها أي من الاستمارات يحتوي على ٢٠ أو ٣٠ مقياساً وقد أظهرت التجارب التطبيقية على الاستمارات ذات العدد المرتفع من المقاييس عدة ملاحظات منها : (شعبان، ١٩٨٨ : ١٦٢-١٦٣)

- ١- إن بعض القائمين بالتقويم يهملون ملئ بعضاً منها مما يؤدي إلى اضطراب أداة القياس.
- ٢- إن بعض النظم المطبقة تلجأ إلى تضخيم المقاييس في الاستمارة
- ٣- إن بعض المقيمين يضطر للتأثير على جميع المقاييس المدرجة في الاستمارة رغم يقينه بأن عدداً منها لا علاقة له بمكونات أداء العامل.

يرى بعض المقيمين أن من (٦-٨) مقاييس كافية في حين يرى البعض أنه يجب أن لا يستخدم أكثر من (٩-١٢).

ومن جانبنا نرى إن اختيار أي عدد من المقاييس فأن المبدأ الذي ينبغي إتباعه هو اختيار المقاييس اللازمة لتحقيق الإغراض التي يهدف تحقيقها تقويم الأداء.

ينبغي أن تصاغ المقاييس بكل دقة وعناية كي تكون مدلولاتها محددة وغير قابلة لأي تغيير أو تأويل ، وهذا يتطلب الابتعاد عن العبارات العمومية أو تلك التي تحتل أكثر من تعبير فمثلاً يفضل استعمال عدد ربطات العملة المنجزة بدلاً من الاندفاع في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية بدلاً من المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار بدلاً من القرار. (شعبان، ١٩٨٨: ١٦٣)

وبعد الانتهاء من اختيار المقاييس وصياغتها فإنه يتطلب وزن كل مقياس حسب أهميته النسبية في نجاح العمل المؤدى داخل المنظمة، إذ إن وزن المقياس يعكس الأهمية النسبية له. فمثلاً في عمل فاحص النقد يمكن أن يكون أهمية عدد ربطات العملة التي جرى عدها من قبله ضعف أهمية كشف العملة المزيفة (هنالك تكنولوجيا متطورة لكشف العملة المزيفة) وأهمية الأخيرة يمكن تكون مساوية لأهمية الوصول إلى العمل في الوقت المحدد وعلى هذا الأساس فأن الوزن المعطى لكل مقياس يمكن أن يكون كما موضح بالجدول (٦).

جدول (٦) وزن المقاييس

الوزن	المقاييس
٢	عدد ربطات العمل المنجز
١	الدقة
١	الحضور في العمل
١	التأخير عن العمل

وتنقسم المنظمات بالنسبة للطرق المستخدمة في وزن المقاييس إلى :

١- منظمات تعتقد إن مقاييس (الكم والكيف) هما أهم المقاييس وبالتالي يجب أن يوزنا وفقاً لهذه الأهمية.

٢- منظمات تؤمن بأن كل مقياس من المقاييس بما فيها الكم والكيف والتي تعترف بهما ، يجب أن ينال نسبة متساوية أو شبه متساوية من الدرجات الكلية، لأنها تعتقد إن المجتمع الذي يسوده التعاون ويعمل جاهداً للبحث عن طرق تحسين العمل سيصل بلا شك وبطريقة تلقائية إلى زيادة الكم والكيف (عبد البر، ١٩٨٣ : ٢٩).

ومن كل ما تقدم ويقدر تعلق الأمر يوزن المقاييس نرى إن الأوزان التي تعطى لمقاييس الأداء يجب أن تتسم بالمرونة حتى تتسجم مع العمل إذا ما أدخلت على العمل تغييرات وخصوصاً أعمال الإدارات العليا والجهات المسؤولة عن التنفيذ، فقد تتغير مسؤولياتهم بطريقة تتطلب هذه المرونة في وزن المقاييس ، أما بالنسبة للأعمال اليدوية والكتابية فأن التغير نادر ما يحصل فيها.

معايير الأداء:

إن معايير الأداء **Performance Standards**، هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

ويعرف المعيار أيضاً (الشماع ١٩٩١ : ٣١٧-٣١٨)، بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة . أما (Morrisey,1970:109) فيؤكد إن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين ، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة ، وكذلك يستخدم كأساس لتبين معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل .

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز . وغالباً ما يجري تحديد المعايير بالآتي : (Jackson :
& mathis,1994:328).

١. كمية المخرجات **Quantity of out put**.
٢. نوعية المخرجات **Quality of out put**.
٣. التوقيت الملائم للنتائج **Timeliness of Results**.

٤. طريقة الأداء **Manner of Performance**.

٥. الفاعلية في استخدام الموارد **Effectiveness in use of Resources**.

ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع (شاويش، ١٩٩٠: ١٠٢).

أ- المعايير أو المعدلات الكمية : بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء فمثلاً إنتاج (٥٠٠٠) سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار (المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج).

ب- المعايير النوعية : وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

ج- المعايير النوعية والكمية : وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية ، وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج (٥٠) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (٥) وحدات.



شكل (٩) أنواع معايير الأداء

تحديد قيم أو مستويات الأداء

اغلب استمارات التقويم تعتمد مستويات للتقييمات اما أن تكون وصفية أو رقمية أو الاثنين معاً. فالمستويات الوصفية عندما أن تستعمل عبارات (ضعيف، دون الوسط، مقبول، جيد جداً، ممتاز). وأما المستويات الرقمية، فهي أن يجري تقسيم مدى التقويم إلى مراتب وعادة ما تكون من ١ إلى ٥ أو ٦.

أما المستويات الوصفية الرقمية، فهي مزيج بين الاثنين فتعطى لكل وصف الرقم المتناسب معه فمثلاً الضعيف يقترن به الرقم (١) والأداء الممتاز يقترن به الرقم (٥)، (شعبان، ١٩٨٨: ١٧٤-١٧٦).

٤ - اختيار طريقة التقويم وتصحيح النماذج الخاصة بها

تعد هذه الخطوة مرحلة الانتهاء النظري من عملية البناء والتوجه نحو عملية التنفيذ الفعلي لتقويم أداء العاملين، وبدون شك أنها عملية غير بسيطة بحيث ينبغي أن يراعى فيها حسن اختيار المقاييس التي تعبر عن طبيعة العمل وسلوكيات الأفراد وعلاقاتهم ، إضافة إلى اختيار طريقة التقويم المناسبة إلى نوعية وطبيعة عمل المنظمة وظروف العاملين . وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يصلح نموذج تقويم واحد لكل المستويات الوظيفية وإنما تختلف النماذج باختلاف المستويات مراعاة للتباين في المهام والمستويات لكل مستوى.

(ثانياً) - مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأداء

إن هذا الإطار يشمل المقومات الفرعية الآتية:

١ - تقبل نظام تقويم الأداء

إن أي أسلوب إداري غير مقبول من قبل الأفراد يصبح غير فاعل في أداء مهامه ، وإذا أرغم الأفراد على قبوله فإنهم يتعاملون معه دون الاقتناع به ويقومون بملئ الاستمارات المطلوبة دون تدقيق أو اهتمام والعكس صحيح، ومن أهم العوامل المؤثرة في تقبل نظام التقويم هي:

أ- مدى فهم الأفراد للنظام : بالتأكيد الإنسان الكامل الأهلية لا يثق بشيء لا يفهمه ويعزف عن استخدامه، وإن عدم الفهم ينشأ من عدم التعرف والشرح وقد يرجع إلى التعقيد الموجود بالنظام (كونتزر، ١٩٧٤: ١٨).

ب- الدعم الرسمي أو التأييد المستمر من قبل الإدارة : إن اهتمام الإدارة العليا بالتقويم والتزامها به والعمل بتوصياته ونتائجه من المقومات الأساسية في تقبل النظام، ومن ثم زيادة فاعليته .

٢- عابئة التقويم

اختلف علماء الإدارة في موضوع مناقشة أو عدم مناقشة نتائج التقويم مع الموظف المقوم ، فمنهم من يرى ضرورة اطلاع الموظف على نتيجة تقويمه ومنهم من يرى أن تكون العملية سرية ولا يطلع الموظف عليها ومنهم من يرى اطلاع الموظف على نتائج تقويمه إذا كانت ممتاز او جيد جداً وعدم اطلاعه عليها إذا كانت دون ذلك .

ويرى (الحسن، ١٩٨١ : ٧١)، إن التقويم السري ممتاز بالموضوعية ويتجنب الحرج، حيث يكون المشرف حراً في تقييمه للمرؤوس .

ويرى (McGregor,1957:90)، إن الصعوبة في إعلان نتائج التقويم تتلخص في أن المدراء يقفون موقفاً يضطرون فيه لتمثيل دور الآلة ، فهم يحكمون على المرؤوس حكماً معيناً ويقدرن قيمته الشخصية. والاصعب من ذلك أن يضطر المديرين أن يقولوا أحكامهم للمرؤوسين ويذكروا قيمة التقويم التي منحوها .

أما (Strauss & Sayles,1963:543)، إن الفرض القائل بأن الأفراد يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم وأنهم سيتغيرون نحو الأحسن بعد أن يتعرفوا على هذه النتائج، هو فرض غير صحيح فمن الصعب مثلاً تغيير سلوك عامل كبير السن لم يبقى له على ترك الخدمة سوى سنوات قليلة ، ويرى (عساف، ١٩٨٨ : ١٩٢-١٩٣)، إن التقويم الذي يطلع المرؤوس فيه على نتائجه، يعد ضماناً لعدالة النظام ولحق الموظف بالتظلم ، ومن المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق فاعلية النظام.

وترى الدراسة أن اطلاع المرؤوس على نتائج تقويمه سيؤدي به إلى تجاوز نقاط الضعف في أدائه وخصوصاً إذا ارتبط التقويم بالدافعية والحوافز التي ستعين الموظف على وضعه المعاشي.

٣- مقابلات التقييم

هي مقابلات يجريها المقومون مع العاملين لتزويدهم بالتغذية العكسية عن الأداء السابق أو المحتمل (Werther & Davis,1985:303) ، ويمكن أن تجري المقابلة بعدة أساليب منها: (Maier,1976)

أ- اخبر واقنع **Tell & Sell** : أي يقوم المدير بأخبار المرؤوس بمدى أدائه ويحاول إقناعه لتحسين الأداء وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب مع العاملين الجدد.

ب- اخبر واستمع **Tell & Listen**: وهو أن تسمح للعاملين بتفسير أسبابهم وأعدائهم وإبداء مشاعرهم الدفاعية عن التقييم .

ج - حل المشكل **Problem Solving** : وهي تستهدف التقليل من المشاعر العدائية لدى الأفراد عن التقييم من خلال استفساراتهم عن أحسن طريقة لحل المشكلة (Ibid,303).
أما أهداف مقابلة التقييم فيجملها (عبد الوهاب، ١٩٧٤ : ٣٨-٣٩)، بالآتي:

أ- استعراض الأداء الماضي للعمل، وإطلاع العامل على نتائج التقييم .

ب- كشف نواحي القوة والضعف في الأداء للاستفادة من الأولى وعلاج الثانية.

ج - مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.

هـ - الاطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره تجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل وأساسيات الإدارة بوجه عام.

ت- توفير جو من الصراحة يشعر به العامل بأن هنالك مجالاً مفتوحاً لاقتراحاته وأن هناك من يسمع شكواه.

ولتحقيق الفاعلية المطلوبة من مقابلة التقييم ينبغي مراعاة الاعتبارات الآتية مثلما يرى (لانز، ١٩٩٥ : ٦١)، و(كامل، ١٩٩٤ : ٢٩٩-٣٠٠).

(أولاً) ينبغي أن تعطى لها الصفة الرسمية .

(ثانياً) القيام بالتحري والبحث بعمق أكبر للمعلومات المتاحة سلفاً من خلال سلسلة من الاحاديث غير الرسمية.

(ثالثاً) بدأ المناقشة بتحديد الأهداف الأساسية من ورائها.

(رابعاً) السعي لجعل المرؤوسين يشعرون بالراحة والاطمئنان.

(خامساً) مناقشة الواجبات والمهام الرئيسية للمرؤوس مع دعوته للتعليق عليها .
(سادساً) تشجيع وتحفيز المرؤوس على أن يبدي رأيه بصراحة عن أي جمود في العمل وعن المشاكل وتشجيعه على القيام بالتحليل الذاتي .
(سابعاً) إنهاء المقابلة بملخص لما دار فيها مع توضيح خطه للتصرف في المستقبل .
وترى الدراسة لكي يكون التقييم عادل ينبغي أن تجري مقابلة المقوم والوقوف على مشاكله التي أدت إلى تدني تقييمه سواء كانت تلك المشاكل ذاتية ام لها علاقة بالمنظمة ، وفي نفس الوقت الوقوف على العوامل التي أدت به الحصول على تقييم مرتفع بهدف معرفة هذه العوامل والأخذ بها بعد إعادة صياغتها .

٤ - عدالة المقوم

إن بعض المقومين لا يلتزمون بالدقة والموضوعية في التقييم، وبذلك تأتي تقييماتهم بطريقة عشوائية لا ضابط ولا أساس لها . وفي التطبيق العملي فإن الرؤساء يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء .

٥ - المتابعة المستمرة للنظام

إن الحاجة إلى متابعة نظام تقييم أداء العاملين تأتي بسبب التغييرات البيئية المستمرة والتي تفرض على المنظمة متابعة هذه التغييرات وأخذها بعين الاعتبار في إدارة عملها، مما يتطلب متابعة جميع مقومات نظام تقييم الأداء للتأكد من موضوعيته وتحقيقه للأهداف المحددة، وإن المتابعة المستمرة للنظام تهدف في النهاية إلى زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة .

ويمكن التأكيد إن الحاجة للمتابعة المستمرة للنظام لا تأتي فقط من التغييرات البيئية فقط وإنما من التغييرات المستمرة في طبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة ، وخصوصاً المنظمة عينة الدراسة (المصرف) .

٦- تقييم عملية تقييم الأداء وعملية إدارة الأداء:

من الواضح انه يجب على المنظمة ان تراقب مدى نجاحها في إجراء تقييمات الأداء بصورة فاعلة وكافية وملائمة وكما في الأمر في حالة انتقاء المستخدمين ويجب ان يكون تقييم الأداء خاليا من التحيز والتمييز (التفرقة). ولكن ما عدا ذلك يجب أيضا على نظام تقييم الأداء تحقيق وظيفة وفعالية متمثلة بمساعدة المنظمة على تشخيص اولئك المستخدمين ذوي الأداء الاقوى من اجل مكافئتهم بمكافئات ملائمة وبذل الجهود من اجل استبقائهم للعمل في المنظمة . ويجب على النظام ايضا تشخيص اولئك المستخدمين الذين هم من ذوي الأداء المنخفض من اجل معالجة النواقص فيهم بواسطة التدريب او بواسطة اجراءات اخرى .. ويمكن ان تكون التدقيقات الدورية لنظام تقييم الأداء ومن قبل اختصاصيين مدربين ويمكن ان تكون طريقة فعالة لتقييم فعالية ومدى ملائمة عملية تقييم الأداء في المنظمة.

ولكن يجب على المدراء ان يكون قادرين على رؤية أشكال التحسن الحقيقية في الأداء العام للمنظمة وهذا التحسن ربما سيأخذ شكل تقليل في الاخطاء في الانتاج او تقليل المنتجات المعيبة التي يرفضها الزبائن او تقليل مستويات الغياب عن العمل او تقليل انتقال المستخدمين الى اماكن عمل اخرى خارج المنظمة ولكن وفي الاجل الطويل سوف لا تكون هناك اهمية كبيرة لهذه النتائج بالنسبة الى المنظمة مالم تتم ترجمتها الى تحسن في عموم اداء الشركة اي الا اذا كانت نظم تقييم الأداء وادارة الأداء تقوم بما كان متوقعا منها القيام به وبذلك سيكون الأداء العام للمنظمة افضل من السابق.(Denisi&Grilffn , ٢٠٠١:٢٥٧)

وفيما يأتي الخطوات المتبعة لعملية إدارة الأداء في منظمة نمطية :

- أ- حدد مهام الوظيفة (العمل) ذات العلاقة..
- ب- حدد مقاييس الأداء.
- ت- افحص وراقب الأداء.
- ث- وثق وسجل الأداء المراقب.
- ج- قويم الأداء.

- ح- نفذ اجتماعا مع المستخدم.
- خ- وفر تغذية مرتدة وتدريباً او استشارة وحسب الحاجة.
- د- هل هناك تحسن في الأداء.
- ذ- نعم.
- ر- ميز وكافئ على الأداء.
- ز- شجع على مزيد من التطوير.
- س- الأداء المدار (كرر دورة الأداء).
- ش- عملية التقييم.
- ص- تغذية مرتدة اضافية..يمكن استعمال تدريب او استشارة .
- ض- كلا.
- ط- نفذ خطط تحسين الأداء(اي التدريب).
- ظ- هل حصل تحسن في الأداء؟
- ع- ١٨ نعم.
- غ- كلا.
- ف- انقل المستخدم او قم بإنزال درجته او إنهاء خدماته.

٧- غايات تقييم الأداء:

بالنظر الى أهمية تقييم الأداء تكون غايات تقييم الأداء غايات واضحة وهي تفصح عن نفسها وعلى سبيل المثال من الغايات الاساسية لاي نظام من نظم تقييم الأداء هي توفير مقياس صادق وثابت (موثوق) لاداء المستخدم وفق جميع الابعاد ذات العلاقة والمقصود بذلك ان نتائج التقييم يجب ان تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون ادائه جيدا والمستخدم الذي أدائه رديء ويجب لهذا المقياس ان يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف بخصوص كل شخص يجري تقييمه.

ومن الغايات الأخرى للتقييمات هي غاية توفير معلومات في صيغة تكون نافعة وملائمة للمنظمة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقدام والانتقاء والتعويضات والتدريب والاطار القانوني ويمكن لهذه المعلومات ان تساعد المنظمة على ضمان ان لا تكون مذنبة فيما يتعلق بقيامها بالتمييز بين المستخدمين على اساس بعض العوامل مثل الجنس (ذكر او انثى) والعمر او العرق. والغاية النهائية من قيام المنظمة باستخدام تقييمات الأداء هي ان تكون المنظم قادرة على رفع مستوى اداء الاعمال المختلفة.

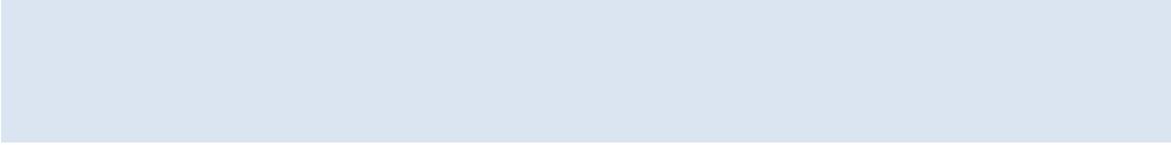
Denisi&Grilffn 2001:258

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الاول : عرض وتحليل النتائج

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة



أطبحث الأول

سيجري في هذا المبحث ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للدراسة على وفق معامل الاختلاف، كما سيجري تحليل أهمية المتغيرات التفسيرية (مقومات نظام التقويم و مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم) والذي عبر عنهما بالرمزين (Z,X) على التوالي ، وفيما يأتي تفصيلاً لذلك :

أولاً : ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للدراسة الحالية على وفق معامل الاختلاف

يوضح هذا المبحث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة الفرعية والرئيسة بحسب ورودها في إجابات المبحوثين إذ جرى استخدام التحليل الإجمالي وليس على مستوى الفقرات وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل .

أ- تحديد الأهمية للمتغيرات الفرعية للدراسة الحالية

أ- ترتيب الأهمية لأبعاد مقومات بناء نظام تقويم الأداء (X)

جدول (٧) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري بناء نظام تقويم الأداء (X)					
X	□ أبعاد مقومات بناء نظام تقويم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
X1	□ وضع أهداف التقويم	٢,٣٤	١,٠٣	٠,٤٤	٤
X2	□ خصائص معايير الأداء	٢,٥١	٠,٧٠	٠,٢٨	٣
X3	□ سمات مستويات الأداء	٢,٤٢	٠,٤٦	٠,١٩	١
X4	□ اختيار أسلوب التقويم	٢,٢٤	٠,٦٠	٠,٢٧	٢

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات مقومات بناء نظام تقويم الأداء (X) جرى استخدام معامل الاختلاف ، بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والجدول رقم (٧) يوضح ان سمات مستويات الأداء والذي جرى ترميزه بـ (X3) احتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي متغيرات بناء النظام ، اذ كان الوسط الحسابي (٢,٤٢) والانحراف المعياري (٠,٤٦) ، وبذلك فان معامل الاختلاف لمتغير مستوى الأداء كان (٠,١٩) ، وهذا يعكس أهمية سمات مستويات الأداء في المتغير التفسيري الاول . اما اختيار اسلوب التقويم الذي عبر عنه بـ (X4) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (٢,٢٤) وانحراف معياري ٦٠% وبذلك فان معامل الاختلاف لمتغير اختيار اسلوب التقويم بلغ (٠,٢٧) مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للبعد الثاني من المتغير التفسيري الاول .

يشير الشكل (١٠) إن المرتبة الثالثة جاء متغير خصائص معايير النظام (X2) إذ كان الوسط الحسابي لمتغير خصائص معايير نظام الأداء (٢,٥١) ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٠) ، وبذلك فان معامل الاختلاف كان (٠,٢٨) ، في حين جاء بالمرتبة الاخيرة وضوح أهداف التقويم (X1) ، بوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (١,٠٣) بمعامل الاختلاف (٠,٤٤) وكما يوضح ذلك في الجدول (٧) .

ب- ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأكفاء (Z):

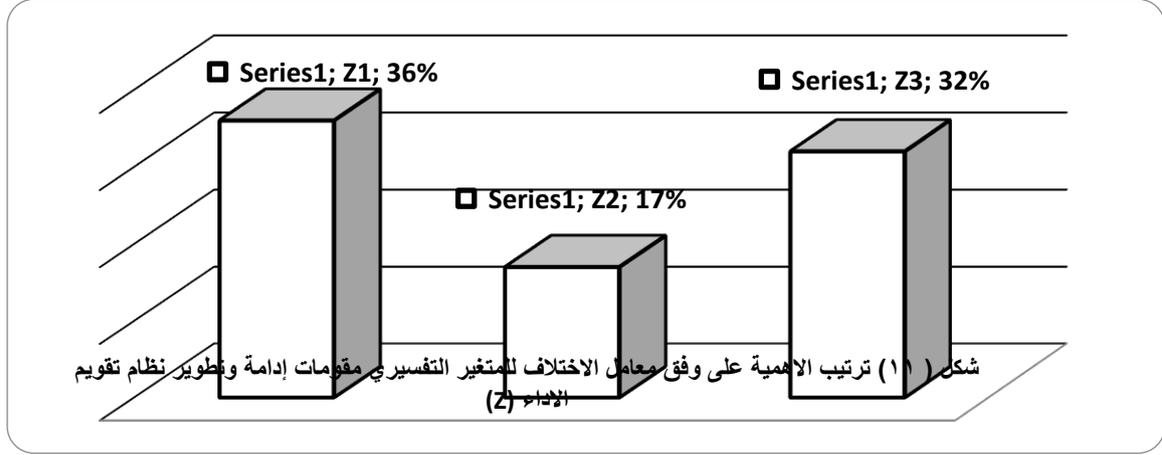
جرى ترتيب الأهمية لمتغيرات مقومات إدامة وتطوير النظام باستخدام معامل الاختلاف اعتماداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والجدول (٨) يوضح ان متغير مقبولية نظام التقويم والذي جرى ترميزه بـ (Z1) قد احتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي مقومات ادامة وتطوير النظام ، اذ كان الوسط الحسابي (٢,٢٢) والانحراف المعياري (٠,٤٣) وبذلك فإن معامل الاختلاف لمتغير مقبولية نظام التقويم كان (٠,١٧) ، ومن خلال هذه المعطيات يمكن الاستدلال على أن هذا البعد كان من أولويات العينة المبحوثة وأهمها ، اما المرتبة الثانية في ترتيب الأهمية فقد جاء متغير متابعة نظام المنتج (Z2) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٢,٥٢) اما الانحراف المعياري فكان (٠,٨٠) وبذلك فان معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير هو (٠,٣٢) ، وجاء بالمرتبة الثالثة متغير علانية التقويم وعدالته مقارنة مع باقي متغيرات ادامة وتطوير نظام التقويم والذي عبر عنه بالرمز (Z1) ، ويوضح الجدول (٨) والشكل (١١) ان

جدول (٨) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأداء (Z)

Z	أبعاد مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
Z1	علانية التقويم وعدالته	١,٩٢	٠,٦٩	٠,٣٦	٣
Z2	مقبولية نظام التقويم	٢,٢٢	٠,٤٣	٠,١٧	١
Z3	متابعة نظام التقويم	٢,٥٢	٠,٨٠	٠,٣٢	٢
Z4	عدالة المقوم	٢,٤١	٠,٩٤	٠,٣٩	٤

الوسط الحسابي لمتغير علاقة التقويم هو (١,٩٢) بينما كان الانحراف المعياري (٠,٦٩)

وبذلك واعتماداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري جاء معامل اختلاف هذا التغير (٠,٣٦) .
 واحتل متغير عدالة المقوم (Z4) المرتبة الرابعة والاختيرة بوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري
 (٠,٩٤) واعتماداً عليهما فأن معامل الاختلاف جاء (٠,٣٩) .



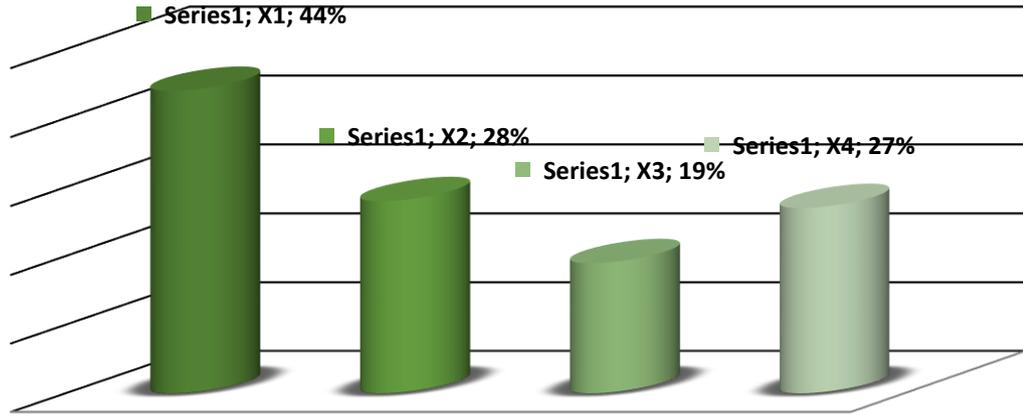
٢- ترتيب الأهمية لأبعاد متغيرات مقومات فاعلية نظام تقويم الأداء:

جدول (٩) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير الاستجابي فاعلية نظام تقويم الأداء (Y)					
y	الأبعاد مقومات فاعلية نظام تقويم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
Y1	تحسين العلاقات الشخصية	٢,٦٧	٠,٩١	٠,٣٤	٤
Y2	الكشف عن السلبيات ونقاط الضعف	٢,٧٥	٠,٨٠	٠,٢٩	٣
Y3	الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات	٢,٧٩	٠,٧٢	٠,٢٦	٢
Y4	رفع الروح المعنوية	٢,٧٢	٠,٦٥	٠,٢٤	١

جرى ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير الاستجابي مقومات فاعلية نظام التقويم إذ جرى ترميزه

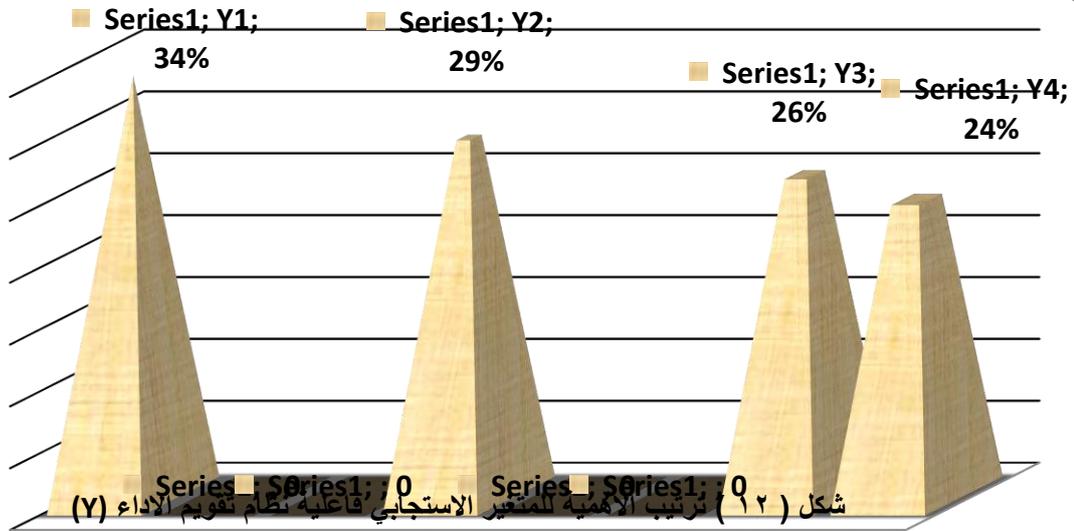
بـ (Y) باستخدام معامل الاختلاف وبالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (٩) والشكل (١٢) يبينان ان متغير رفع الروح المعنوية الذي رمز بـ (Y4) احتل المرتبة الاولى مقارنة مع باقي متغيرات مقومات فاعلية التقويم إذ كان الوسط الحسابي لهذا المتغير (٢,٧٢) والانحراف المعياري (٠,٦٥) وبذلك فان معامل الاختلاف لمتغير رفع الروح المعنوية (٠,٢٤) مما يعكس اهتمام الباحثين بهذا البعد ، اما المرتبة الثانية فقد جاء متغير الاعتماد على النظام في اتخاذ القرارات (Y3) إذ كان معامل الاختلاف (٠,٢٦) اعتمادا على الوسط الحسابي البالغ (٢,٧٩) والانحراف المعياري البالغ (٠,٧٢)

اما المرتبة الثالثة فقد احتلها متغير الكشف عن السلبيات ونقاط الضعف (Y2) إذ كان الوسط الحسابي (٢,٧٥) والانحراف المعياري (٨٠%) ، وبذلك فقد جاء معامل الاختلاف (٠,٢٩) .



شكل (١٠) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التفسيري بناء نظام تقويم الأداء (X)

المرتبة (Y1) وأخيراً احتل متغير تحسين العلاقات الشخصية الذي جرى التعبير عنه بالرمز الرابعة مقارنة مع باقي متغيرات فاعلية النظام وقد كان معامل الاختلاف (٠,٣٤) بالاعتماد على الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (٢,٦٧) والانحراف المعياري (٠,١) ، مما يدل على عدم اهتمام العينة المبحوثة في عملية تحسين وإدامة العلاقات الشخصية .



شكل (١٢) ترتيب الأهمية للمتغير الاستجابي فاعلية نظام تقويم الأداء (Y)



٣. ترتيب الأهمية للمتغيرات الرئيسة على وفق معامل الاختلاف

جدول (١٠) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغيرات التفسيرية والمتغير المستجيب

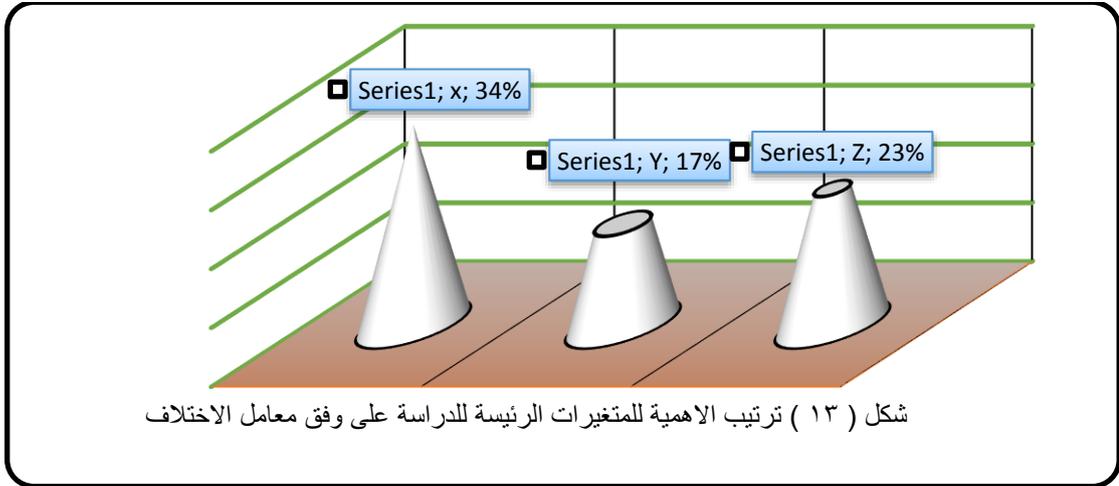
المتغيرات الرئيسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
مقومات بناء نظام التقويم	٢,٣٨	٠,٥٦	٠,٣٤	٣
مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم	٢,٢٧	٠,٥٢	٠,٢٣	٢
فاعلية نظام التقويم	٢,٧٢	٠,٤٧	٠,١٧	١

يبين الجدول (١٠) ترتيب متغيرات البناء والتطوير الذي جرى التعبير عنه بـ

(X)

والمتغير المستجيب (الادامة) إذ جرى ترميزه بـ (Y) والفاعلية (Z) ، ومن خلال معطيات النتائج ظهر أن متغير فاعلية نظام التقويم (المتغير المستجيب Y) جاء بالمرتبة الاولى بمعامل اختلاف (٠,٧) اعتمادا على الوسط الحسابي الذي بلغ (٢,٢٧) والانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٤٧) والمرتبة الثانية ، كما يظهر الشكل (١٣) إن متغير مقومات ادامة وتطوير نظام التقويم (Z) والذي كانت قيمة معامل الاختلاف (٠,٢٣) بوسط حسابي بلغت قيمته (٢,٢٧) وانحراف معياري (٠,٥٢)

اما المرتبة الثالثة فكان للمتغير مقومات بناء نظام التقويم (X) بمعامل اختلاف (٠,٣٤) اعتمادا على الوسط الحسابي البالغ (٢,٣٨) وانحراف ميعاري (٠,٥٦)



المبحث الثاني

إختبار فرضيات الدراسة

وضعت عدد من الفرضيات في منهجية الدراسة ، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة ، سيجري في هذا الفصل اختبار هذه الفرضيات على محورين أساسيين وهما فرضية الارتباط ، وفرضيات التأثير . وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

أولاً : تحليل فرضية الارتباط

أفادت الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره وفاعلية نظام التقييم) ، إذ تتفرع منها ثلاث فرضيات وهي كالآتي :

١- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره) وبعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص المتغيرات الثلاث ، ظهرت علاقات الارتباط المبينة في الجدول (١١) وقد جرى اختبار هذه العلاقات بمقياس (t) وكانت النتائج كالآتي :

جدول (١١) اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة						
فاعلية نظام التقويم (Y)		مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم (Z)		مقومات بناء نظام التقويم (X)		
t	r	t	r	t	r	
3.91	0.353**	4.02	0.369*		1	مقومات بناء نظام التقويم (X)
3.05	0.307**		1	4.02	0.369*	مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم (Z)
	1	3.05	0.703**	3.91	0.353**	فاعلية نظام التقويم (Y)
n=40				t الجدولية = 1.68		

وبعد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وكما مبين في الجدول (11) إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره) .

٢- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين

وفاعلية نظام التقويم) وبعد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وكما مبين في الجدول (11) إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى المذكورة آنفاً .

٣- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم وبين وفاعلية نظام التقييم) وبعد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وكما مبين في الجدول (11) إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات إدامة وتطوير نظام التقييم وبين وفاعلية نظام التقييم).

من ملاحظة الجدول (١١) والعلاقات الايجابية التي نتجت من الفرضيات الفرعية الثلاثة ، ظهر وجود علاقات ارتباط بين كل المتغيرات المبحوثة وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة والتي نصها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره وفاعلية نظام التقييم).

ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

١- أفادت فرضية الدراسة الثانية بوجود علاقة تأثير للمتغير التفسيري (مقومات بناء نظام

تقويم أداء العاملين) في المتغير الاستجابي (تحقيق متطلبات فاعليته)

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير

الاستجابي فاعلية نظام التقويم (Y) ، والمتغير التفسيري مقومات بناء نظام التقويم (X) ،

بأبعادها المشار إليها آنفاً ، إذ أن (Y) هي دالة لأبعاد مقومات بناء نظام التقويم والتي تؤثر

جميعها في (Y) بوقت واحد وكانت معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = \alpha + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

فاعلية نظام التقويم = ٠,٤٥٩ + ٠,٤٢١ (وضوح أهداف التقويم) + ٠,٤٣٨ (خصائص معايير الأداء) + ٠,٢٨٨ (سمات مستويات الأداء) + ٠,٥٢٣ (اختبار أسلوب التقويم)

وفي ضوء جدول تحليل التباين تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما يأتي :

جدول (12) تحليل التباين للعلاقة بين عمليات المعرفة وجودة الخدمات

مستوى المعنوية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٠٠١	١٥,٢٦١	2.538	1	2.538	الانحدار
		0.166	38	6.320	البواقي
			39	8.858	الكلية

من خلال تحليل قيم الجدول السابق يظهر أن قيمة (f) كبيرة بما يشير إلى قبول الفرضية التي

مفادها (تؤثر مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين في تحقيق متطلبات فاعليته) والمتمثلة بـ

(وضوح أهداف التقويم ، خصائص معايير الأداء ، سمات مستويات الأداء ، اختبار أسلوب التقويم)

لتأكيد هذه النتيجة فان قيمة (R Squares) جاءت بمقدار (٠,٢٨٧) ، وهذا يعني أن هناك (٠,٢٨٧) من مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين) تؤثر في المتغير الاستجابي (فاعلية نظام التقويم) وهي قيمة عالية بواقع الحال . كما أن مستوى المعنوية لـ (X1=007) ، وقيمة (X2=0.005) ، وقيمة (X3=0.07) ، وقيمة (X4=0.001) ، وهي بمجملها قيم معنوية بما تشير إلى وجود علاقة تأثير حقيقية لأبعاد متغير مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين (وضوح أهداف التقويم ، خصائص معايير الأداء ، سمات مستويات الأداء ، اختبار أسلوب التقويم) في المتغير الاستجابي (فاعلية نظام التقويم) أما قيمة الثابت (α) فهي تعني وجود (0.459) من فاعلية نظام التقويم حتى وأن كانت قيم (X1,X2,X3,X4) تساوي صفراً .

وأما قيمة ($\beta X 1=0.421$) وهذا يعني تغيراً مقداره (١) في وضوح أهداف التقويم يؤدي إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0.421) ، وهو ارتفاع يعكس علاقة حقيقية بين وضوح أهداف التقويم وفاعلية نظام التقويم . أما ($\beta X 2=0.438$) فهي تعني تغيراً مقداره (١) في خصائص معايير الاداء سيؤدي إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0.438) ، وهو عالي ومعنوي . أما ($\beta X3=0.288$) فهي تعني أن تقدماً مقداره (١) في سمات مستويات الأداء يقود إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0.288) ، وهو تقدم متوسط المعنوية. أما ($\beta X4=0.523$) فهي تعني أن تقدماً مقداره (١) في سمات مستويات الأداء يقود إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0.523) ، وهو تقدم عالي المعنوية .

أن النتيجة التي ظهرت آنفاً وهو وجود تأثير مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين في فاعلية نظام التقويم .

٢- أفادت فرضية الدراسة الثالثة بوجود علاقة تأثير للمتغير التفسيري (مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم) في المتغير الاستجابي (تحقيق متطلبات فاعليته)

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم (Y) ، والمتغير التفسيري مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم (Z) ، بأبعادها المشار إليها آنفاً ، إذ أن (Y) هي دالة لأبعاد مقومات بناء نظام التقويم والتي تؤثر جميعها في (Z) بوقت واحد وكانت معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = \alpha + \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \beta_3 Z_3 + \beta_4 Z_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

$$\text{فاعلية نظام التقويم} = 0,459 + 0,189 (\text{علانية التقويم وعدالته}) + 0,411 (\text{مقبولية نظام التقويم}) + 0,597 (\text{متابعة نظام التقويم}) + 0,711 (\text{عدالة المقوم})$$

وفي ضوء جدول تحليل التباين تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما يأتي :

جدول (13) تحليل التباين للعلاقة بين عمليات المعرفة وجودة الخدمات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى المعنوية
الانحدار	4.383	1	٤,٣٨٣	٣٧,٢٢٣	٠,٠٠١
البواقي	4.475	38	0.118		
الكلي	8.858	39			

من خلال تحليل قيم الجدول السابق يظهر أن قيمة (f) كبيرة بما يشير إلى قبول الفرضية التي

مفادها (تؤثر مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الاداء في تحقيق متطلبات فاعليته) والمتمثلة بـ (علانية التقويم وعدالته ، مقبولية نظام التقويم ، متابعة نظام التقويم ، عدالة المقوم) .

لتأكيد هذه النتيجة فإن قيمة (R Squares) جاءت بمقدار (٠,٤٩٥) ، وهذا يعني أن هناك (٠,٤٩٥) من (مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الاداء) تؤثر في المتغير الاستجابي (فاعلية نظام التقويم) وهي قيمة عالية بواقع الحال . كما أن مستوى المعنوية لـ ($Z1=0.243$) ، وقيمة ($Z2=0.008$) ، وقيمة ($Z3=0.001$) ، وقيمة ($Z4=0.001$) ، وهي معظمها قيم معنوية بما تشير إلى وجود علاقة تأثير حقيقية لأبعاد مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الاداء (علانية التقويم وعدالته ، مقبولية نظام التقويم ، متابعة نظام التقويم ، عدالة المقوم) في المتغير الاستجابي (فاعلية نظام التقويم) أما قيمة الثابت (α) فهي تعني وجود (0.645) من فاعلية نظام التقويم حتى وأن كانت قيم ($Z1,Z2,Z3,Z4$) تساوي صفراً .

وأما قيمة ($\beta Z1=0.189$) وهذا يعني تغيراً مقداره (١) في علانية التقويم وعدالته يؤدي إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0. 189) ، وهو ارتفاع ضئيل يعكس العلاقة بين علانية التقويم وعدالته وفاعلية نظام التقويم . أما ($\beta Z2=0.411$) فهي تعني تغيراً مقداره (١) في مقبولية نظام التقويم سيؤدي إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0.411) ، وهو عالي ومعنوي . أما ($\beta Z3=0.597$) فهي تعني أن تقدماً مقداره (١) في متابعة نظام التقويم يقود إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0.597) ، وهو تقدم عالي المعنوية . أما ($\beta Z4=0.710$) فهي تعني أن تقدماً مقداره (١) في عدالة المقوم يقود إلى ارتفاع في فاعلية نظام التقويم مقداره (0. 710) ، وهو تقدم عالي المعنوية .

أن النتيجة التي ظهرت آنفاً وهو وجود تأثير أبعاد مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الاداء في فاعلية نظام التقويم .

ثالثاً : أفاكت الفرضية الرابعة والتي مفادها (تؤثر مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين في فاعليته بشكل أكثر من مقومات إدامته وتطويره) .

١- جرى إثبات هذه الفرضية باللجوء إلى استخدام تحليل الانحدار المتسلسل لغرض معرفة أي من المتغيرات التفسيرية أهم من غيرها من حيث فاعلية نظام التقويم وفق هذا النموذج . ويوضح الجدول () خلاصة النتائج المتوصل إليها في هذا الخصوص .

جدول (١٤) تحليل الانحدار المتسلسل للمتغيرات التفسيرية						
النموذج	المتغيرات	الثابت	β	F	R	درجة المعنوية
١	Z	0.537	0.586	37.223	Z=0.703	0.0001
٢	X	0.274	0.319	25.864	Z,X=0.764	0.008

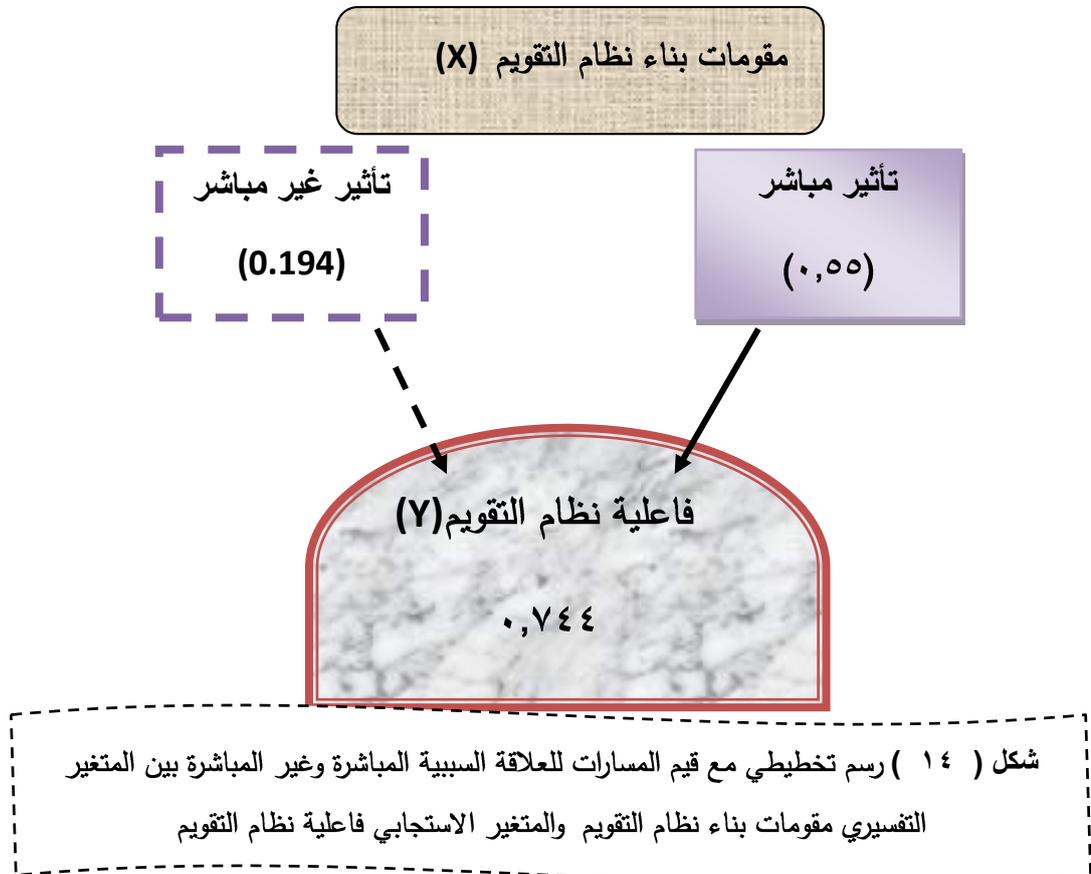
يظهر الجدول أعلاه مخرجات النظام الإحصائي (SPSS) من خلال تحليل الانحدار المتسلسل (Stepwise) ، يمكن معرفة المتغيرات الداخلة في النموذج والأكثر تأثيراً . فقد كان متغير (مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم) والذي جرى ترميزه بالحرف (Z) أكثر تأثيراً من متغير (مقومات نظام التقويم) والمعبر عنه بالرمز (X) فقد احتل التسلسل (١) في دخوله النموذج ، وكانت قيمة الثابت (٠,٥٣٧) ، وبلغت قيمة البيتا (٠,٥٨٦) ، وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠١) ، كما بلغت قيمة التأثير له (R=0.703) ، بينما كانت قيمة التأثير للمتغيرات مجتمعة (٠,٧٦٤) .

أما المتغير مقومات نظام التقويم (X) دخل النموذج في المرحلة الثانية كونه أقل تأثيراً من كان متغير مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم (Z) ، إذ بلغت قيمة الثابت (٠,٥٣٧) ، وكانت قيمة البيتا (٠,٣١٩) ، ودرجة المعنوية (٠,٠٠٨) ، تؤكد النتائج الآنف الذكر على رفض الفرضية الرابعة التي مفادها (تؤثر مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين في فاعليته بشكل أكثر من مقومات إدامته وتطويره) ، وقبول الفرضية البديلة (تؤثر مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم أداء العاملين في فاعليته بشكل أكثر من مقومات بناءه) .

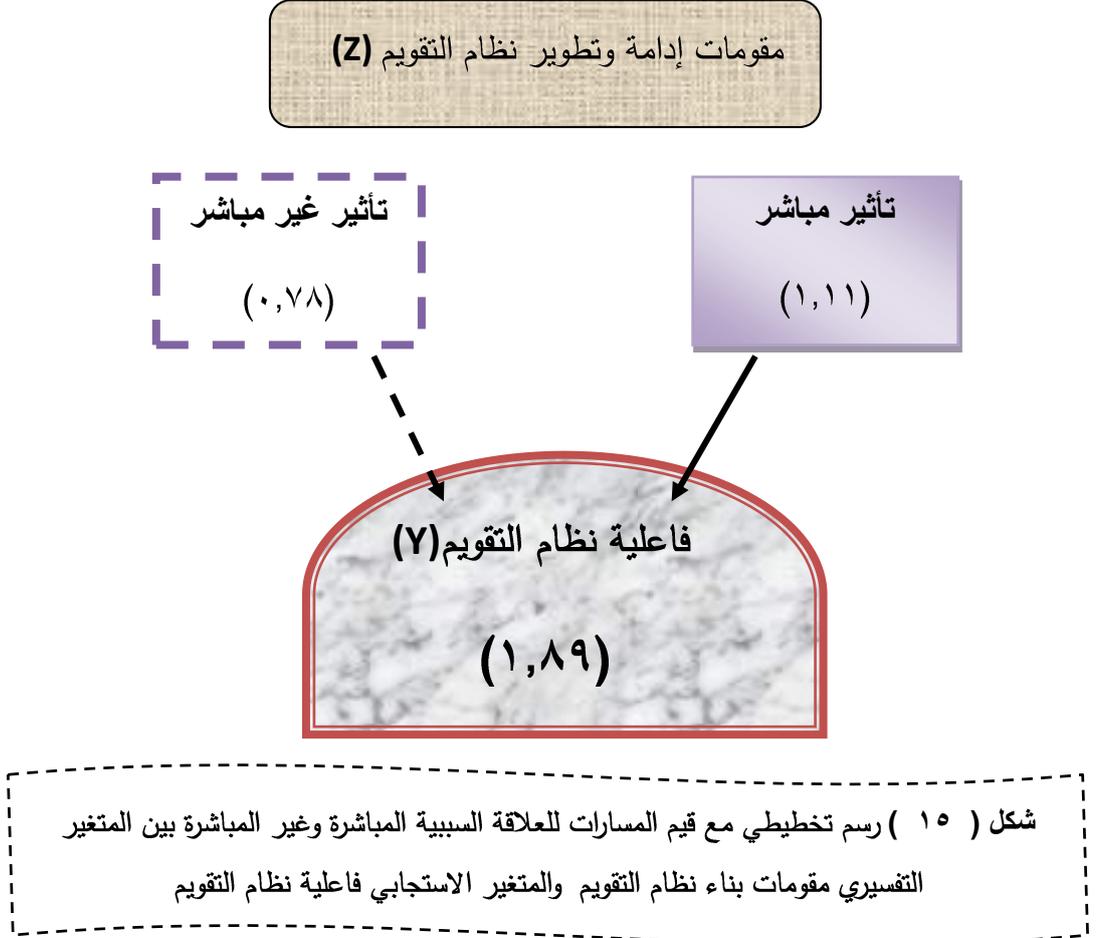
تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

لغرض تحليل اتجاهات تأثيرات متغيرات الدراسة الثلاث ، مقومات بناء نظام التقويم ومقومات إدامة وتطوير نظام التقويم وفاعلية نظام التقويم ، اعتمدت الدراسة الحالية تحليل المسار للتحقق من ايجابية او سلبية هذا التأثير في فاعلية نظام التقويم ، وقد استعمل هنا اسلوب تحليل المسار الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات ، إذ انه يتوافق مع اسلوب الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتسلسل الذي جرى استعمالها سابقاً ، وكما يأتي :

أ . سجل المتغير التفسيري مقومات بناء نظام التقويم (X) تأثيراً (مباشراً) في المتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم (Y) إذ حقق قراءة بلغ مقدارها (0,55) ، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته (0,194) ، أما التأثير الكلي (المباشرة وغير المباشرة) لنفس المتغير فقد بلغ (0,744) ، ويوضح الشكل (14) هذه النتائج .



ب . بلغ التأثير المباشر للمتغير التفسيري مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم (Z) في المتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم (Y) قراءة مقدارها (1,11) ، فيما حقق المتغير ذاته قيمة مقدارها (0,78) في تأثيره غير المباشر في فاعلية نظام التقويم ، أما وبنفس الوقت فقد حقق نفس المتغير تأثيراً كلياً بلغ مقداره (1,89) والشكل (10) يوضح التفاصيل الآتية الذكر .



من خلال البيانات الآتية الذكر يتبين لنا إن تأثير المتغير التفسيري مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم أكثر تأثيراً من مقومات بناء نظام التقويم في فاعلية نظام التقويم ، وهذا ما جرى تأكيده من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتسلسل .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- المبحث الاول :
الاستنتاجات

المبحث الثاني:

التوصيات والمقترحات

الاستنتاجات والتوصيات ومقترحات بحثية

يتضمن هذا الفصل مبحثين ، أنصرف الأول لعرض أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ، فيما خصص الثاني لتحديد أبرز التوصيات والمقترحات البحثية.

المبحث الأول

الاستنتاجات

سيجري في متضمنات هذا المبحث عرض أهم ما توصلت إليه الجهود الفكرية والميدانية من استنتاجات وكالاتي :

- 1- ظهر إن المدراء في الشركة المبحوثة اهتموا بتفعيل العلاقة بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره ، مما عكس على الاداء الجيد في فاعلية نظام التقويم .
- 2- وضوح الاهتمام من قبل مدراء المصرف في مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين وتفعيلها في فاعلية نظام التقويم .
- 3- برزت النتائج المستوحاة من الجانب العملي بوجود اهتمام من قبل المدراء من خلال تفعيل مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم في فاعليته .
- 4- ثبت ان التغيير الايجابي الذي حصل في مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين قد أحدث تغيير فعلي في تحقيق متطلبات فاعليته.
- 5- تبين إن التغيير الايجابي في مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الذي حدث في الشركة المبحوثة عكس في إحداث تغيير جدي في تحقيق متطلبات فاعليته.
- 6- إن التغيير الايجابي الحاصل في مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم أحدث تغييراً أكبر من مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين في تحقيق متطلبات فاعليته .

المبحث الثاني

التوصيات ومقترحات بحثية

أولاً : التوصيات

استنادا الى ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ، يمكن الوصول الى جملة من

التوصيات وعلى النحو الآتي :-

- ١- ينبغي على المدراء في المصرف المعني بالدراسة استثمار العلاقة الايجابية التي ظهرت بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات أدامته وتطويره ، وتعزيزها في دعم الاداء المصرفي .
- ٢- تشديد المدراء على زيادة تفعيل مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين الايجابية واستغلالها بشكل أكبر لتطوير أداء فاعلية نظام التقويم.
- ٣- ينبغي على المدراء الاستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم التي ظهرت بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقويم .
- ٤- تأكيد المدراء على استعمال مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين الذي أحدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقويم في المصرف المعني بالدراسة .
- ٥- تأكيد المدراء على استعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم الذي أحدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقويم في المصرف المعني بالدراسة .
- ٦- التشديد على استعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم أكثر من مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين لإحداث التغيير في أداء فاعلية نظام التقويم .
- ٧- الخروج من اسلوب استخدام استمارة واحدة في تقييم جميع منتسبي المنظمة واعتماداكثر من استمارة وحسب التوصيف الوظيفي.

ثانياً: المقترحات البحثية

- ١- أن تتولى رابطة المصارف باعتبارها احدى منظمات المجتمع المدني المعنية بشؤون المصارف بالقطر فتح دورات وتكليف أساتذة الجامعات بألقاء محاضرات يوضح من خلالها أهمية نظم تقييم الأداء واعداد دراسات لبناء نظام تقييم أداء يستوعب كل متغيرات البيئة العراقية.
- ٢- دراسة تأثير نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتخطيط وبنظام الحوافز والتدريب.
- ٣- نظراً لأهمية موضوع تقييم الأداء ونظراً لاختلاف طبيعة العمل في المنظمات مما يعني إن متطلبات تقييم العاملين في المنظمات (المصارف) مثلاً تختلف عن متطلبات تقييم العاملين في المنظمات التي تنتج سلع والآخيرة تختلف عن المنظمات التي تمارس عمل تسويق الاعلانات وهكذا، لذلك نرى أن تعد دراسة يتبناها اساتذة متخصصين تتناول فلسفة تقييم الأداء للعاملين في القطاع المالي .
- ٤- إعداد دراسة تبين دور نظام معلومات الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال الفكري .

المصادر العربية والانكليزية

□ ثبت المصادر

المصادر العربية

١. الجبوري، عبد الحسين رزوقي، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية في الجامعة وتقويم الأداء الجامعي، تربية نت (www.tarbya.net).
٢. الدليمي، سحر هادي محمود، (٢٠٠٦)، العوامل البيئية وأثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها، دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، (غير منشورة).
٣. الراوي، خالد وجيب، (٢٠٠٠)، الأسواق المالية والنقدية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط٢، عمان - الاردن.
٤. الزبيدي، سميرة علي مزعل، (٢٠٠٧)، تصميم نظام تقويم الأداء التفتيشي، دراسة حالة في مكتب المفتش العام في وزارة الصحة، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات.
٥. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط١، عمان- الاردن.
٦. السالم، مؤيد سعيد، والمفرجي، عادل حرحوش صالح، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد.
٧. الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩١)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط١، مطبعة الخلود، بغداد.
٨. الصبان، مريم بنت عبد الله سرور، (٢٠٠٤)، عضو هيئة التدريس: اختياره إعداده تقويم أدائه، ورقة مقدمة لورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء لصاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي، ١٩-٢١ ذو الحجة ١٤٢٥هـ - ٣٠ يناير - أفريل، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
٩. العامري، عباس علي ظاهر، (٢٠٠٠)، تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة - دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).
١٠. العامري، عباس علي، (٢٠٠٠)، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الاسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، (غير منشورة).
١١. العبادي، سناء عبد الرحيم، (٢٠٠٥)، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة - دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة).
١٢. العبادي، سناء عبد الرحيم، (١٩٩٧)، تقويم فاعلية نظام تقويم أداء العاملين دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، (غير منشورة).

١٣. العزاوي، فراس رحيم يونس كرو، (٢٠٠٧)، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تقويم أداء اعضاء الهيئة التدريسية، دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، (غير منشور).
١٤. العنزي، سعد علي حمود، تقنيات المعلومات وتأثيرها في السلوك الإداري لمنظمات الأعمال – إطار مفاهيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة المستنصرية، العدد ٣٦، أيلول (٢٠٠١).
١٥. العنزي، سعد علي حمود، (٢٠٠٢)، نظام معلومات الموارد البشرية ، دراسات اقتصادية ، مجلة فصلية محكمة تصدر عن قسم الدراسات الاقتصادية في بيت الحكمة، العدد (١)، السنة (٤)، مطبعة الزمان ، بغداد .
١٦. العنزي، سعد علي حمود، (٢٠٠٠)، تصميم البحث في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، المجلد (٧)، العدد (٢٣).
١٧. القحطاني، عبد الله بن سعيد بن محمد آل عبود، (٢٠٠٦)، مدى تطبيق أساليب تقويم الأداء على منسوبي دوريات السلامة والحماية المدنية بجهاز الدفاع المدني - دراسة مسحية على عينة من ضباط وافراد السلامة والحماية المدنية بمديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الشرطية / جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، (غير منشورة) .
١٨. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان دار الوائل.
١٩. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الاصدار الاول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان – الاردن
٢٠. القماح، ندى اسماعيل جبوري، (٢٠٠٤)، تصميم نظام معلومات للموارد البشرية - دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، (غير منشورة) .
٢١. الكبيسي، عامر، (١٩٨٠)، إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية، دار الكتب للطباعة والنشر، ط١، بغداد.
٢٢. اللوزي، موسى، (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية ، المفاهيم والأسس، التطبيقات، الجامعة الاردنية / عمان
٢٣. المحنك، هاشم حسين ناصر، (١٩٨٧)، نظام تصميم العمل وتقويم الأداء في المشاريع الإنتاجية، بغداد
٢٤. المشهداني، شيماء عبد اللطيف سلمان، (٢٠٠٢)، العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة، دراسة مسحية لأراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، (غير منشورة).
٢٥. بني حمدان، خالد محمد طلال، (٢٠٠٢)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس مال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية في شركات صناعة التأمين الاردنية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، (غير منشورة).
٢٦. توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٤) ، مبادئ تقييم الأداء ،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية - منهج الإدارة العليا ، ط١، القاهرة .

٢٧. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية : موضوعات وبحوث متقدمة، ط١، مطبعة العشري جامعة قناة السويس .
٢٨. جاسم، أحمد عيدان، (١٩٩٨)، تقويم واقع نظام تقويم أداء العاملين في ديوان جامعة بغداد، إنموذج مقترح، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، (غير منشورة) .
٢٩. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر - بغداد.
٣٠. ديسلر، جاري، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة : محمد سيد حمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية
٣١. ديكسون، نانسي م.، (١٩٩٥)، تقويم الأداء وسيلة تحسين في تنمية الموارد البشرية، ترجمة: سامي علي الفرس، الرياض، معهد الإدارة العامة
٣٢. رحيم، اسعد عباس، (١٩٧٨)، نظام تقويم أداء العاملين في دار الجماهير للصحافة، دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، (غير منشورة).
٣٣. سلطان ، محمد، (٢٠٠٢)، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية
٣٤. شلا، طلال، (٢٠٠٦)، مشروع نظام تقويم أداء عضوات الهيئة التدريسية، مجلة التربية وعلم النفس، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
٣٥. صلاح، منذر، (١٩٨١)، نظم المعلومات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان- الاردن.
٣٦. عامر، امانى محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، ط١، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة
٣٧. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، ط١، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٣٨. عبد الحميد، رجب، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، ط١، ابو المجد للطباعة بالهرم/مصر.
٣٩. كونتز، هارولد، (١٩٧٤)، تقويم المديرين، ترجمة : محمد اسماعيل يوسف، دار المعرفة، القاهرة.
٤٠. كولز، روبيرت، (٢٠٠٠)، ترجمة : صلاح الدين، الدراية الفية في تدريب المديرين، دار الرضا، دمشق، ط٢، بغداد
٤١. لبسنجر ، ريتشارد، ولوشا ، انطوانيت د. ، (٢٠٠١)، ارجاع الأثر ٣٦٠ التقييم الشامل للأداء ، ترجمة : هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة اصدارات بميك، ط١، القاهرة
٤٢. مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، كلية التجارة، بنها- جامعة الزقازيق .

- ٤٣ . موسى، غانم فنجان، (١٩٩٥)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط١، عمان - الاردن.
- ٤٤ . ماهر، أحمد،(٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ٨٤ شارع زكرياغنيم، ط٦، القاهرة .
- ٤٥ . ماهر، احمد، (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤٦ . منصور، منصور أحمد، (١٩٧٥)، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقويم أداءها، القاهرة .
- ٤٧ . هاشم، زكي محمود،(١٩٧٩)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر.
- ٤٨ . ياسين ،سعد غالب،(١٩٩٨)، نظم المعلومات الإدارية، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

المصادر الاجنبية

1. Ahmad, Rusli & Ali, Nur Azman, (2004), Performance appraisal decision in Malaysian public service, *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, No.1.
2. Ashbaugh, Sam & Miranda, Rowan, (2002), Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers, *Public Personnel Management*, vol. 31, No.1, spring.
3. Akinyokun, O.C. & Uzoke, F. M. E., (1997), A Prototype of Information *Technology* Based Human Resources System, Technology, Akure- Nigeria.
4. Bohlander, George & Snell, Scott, (2007), *Managing Human Resources*, 14th ed., Presentation by: Charlie Cook, Thomson/South-western.
5. Bowman, J.S., (1999), Performance appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity, *Public Personnel Management*, vol. 28, No. 4.
6. Boudreau, John W., (1996), HR Information Systems: Exploiting the Full Potential, Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, USA. www.ilr.cornell.edu/CAHRS .
7. Barman, Karen & Walker, Alfred J., (2004), Globalizing HRIS: the New Transnational Model, *IHRIM Journal*, October – December. redadmin@rectorduncan.com.
8. Greengard, Samuel, (2000), Technology Finally Advances HR, *workforce*, vol. 19, No.1.
9. Gara, Steven J., (2002), How an HRIS can Impact HR: A Complete Paradigm Shift for the 21st Century, Society for Human Resource Management(SHRM),WhitePaper. www.shrm.org/whitepapers/documents/default.asp?page~63001.asp
10. Greller, Martin M.,(1957), “Subordinate Participation & Reactions to the Appraisal Interview”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, No. 5.

11. Ivancievich, John M.,(1994), *Human Resources Management*, 6th ed., Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin, Inc.
12. Kanthawongs, P., (2003), Does HRIS Matter for HRM Today? , *Journal of Systems Management*, vol. 41, No.1.
13. Latham, Gray P., & et al., (1981), “Behavioral Strategies to Improve Productivity”, *Organizational Dynamics*, 8, No. 5, winter.
14. Larsen, H. H., (2002), “Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in ‘Spaghetti’ Organization, *HR Human Resource Planning*, vol. 25, No. 4.
15. Landy, Frank J., & et al., (1980), “Statistical Control of Halo Error in Performance Ratings”, *Journal of Applied Psychology*, vol.65, No.5.
16. McLeod, Raymond, (1998), *Management Information Systems: A Study of Computer-based Information Systems*, 10 ed., Macmillan Publishing Co., USA.
17. McConky, Dale D., (1979), *How to manage by Results*, New York: A Division of American Management Association.
18. Meyer, Herbert H., & et al., (1991) “Split Roles in Performance Appraisal”, *Harvard Business Review*
19. Ngai, E. W. T.; Wat, F. K.T., (2006), Human Resource Information Systems: A review and empirical analysis, *Personnel Review*, vol.45, No. 3.
20. O'Brien, James, (2004), *Introduction to Information Systems-Essential for E-Business Enterprise*, 11 ed., McGraw-Hill Co., Van Hoffman Press.
21. Pasqualetto, J., (2006), New Competencies Define the HRIS Manager’s Future Role, *Personnel Journal*, January.
22. Poutanen, Hilikka, (2004), Human Resource Management and Human Resource Information Systems in Organizations, *MIS Quarterly*, vol. 27, No. 1.
23. Roberts, Bill, (1998), Calculating return on investment for HRIS, *HR Magazine*, vol. 44, No.13, December.
24. Robbins, Stephen P., (1990), *Organization Theory; Structure, Design & Application*, 3rd ed., Prentice-Hell, Inc.

25. Robbins, Stephen P. & Decenzo, David A., (1999), *Human Resources Management*, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., USA.
26. Stair, Ralph M. & Reynold, George W., (1999), *Principles of Information Systems: A Managerial Approach*, 4th ed., an International Thomson Publishing Co., USA.
27. Wilson, John P. & Western, Steven, (2000), Performance appraisal: an obstacle to training and development? , *Journal of European Industrial Training*, vol. 24
28. Werther, William B., & Davis, Keith, (1985), *Personnel Management & Human Resources*, 2nd ed., New York: McCrow Hill Book Co.

الملاحق

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الهيكل التنظيمي لمصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار	أ
	استمارة تقييم موظفي المصرف الحالية	ب
	استمارة طلب تعيين	ج
	اجازة تأسيس المصرف	د
	استمارة التقييم المقترحة من قبل الباحث	هـ
	الاستبانة الخاصة بمتغيرات مقومات بناء نظام التقويم	و
	الاستبانة الخاصة بمتغيرات مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأداء	ز
	الاستبانة الخاصة لمتغيرات فاعلية نظام تقويم الأداء	ح

(استمارة تقييم)

ملحق (٢)

لأغراض تغيير العنوان الوظيفي ومنح العلاوة السنوية

أولاً / تدون المعلومات أدناه من قبل قسم الشؤون الإدارية

١- الاسم الثلاثي	٥- تاريخ التعيين	
٢- المديرية أو القسم	٦- تاريخ استحقاق العلاوة	
٣- عنوان الوظيفة	٧- الراتب الحالي/الدرجة والمرتبة الحالية	
٤- ألتحصيل العلمي	٨- الراتب الجديد/الدرجة والمرتبة الجديدة	

ثانياً / تدون المعلومات أدناه من قبل المسؤول المباشر للموظف

ت	المقياس	الدرجة	درجة التقييم	رقماً وكتابة
١-	الكفاءة في انجاز الأعمال المكلف بها	٢٠		
٢-	الالتزام بالعمل ونزعة المبادرة	٢٠		
٣-	الالتزام واللياقة	١٥		
٤-	الالتزام بأوقات الدوام	١٥		
٥-	الأمانة والمحافظة على سرية المعلومات	١٠		
٦-	التعامل مع الرؤساء	١٠		
٧-	التعامل مع المرؤوسين	١٠		
	المجموع	١٠٠		

- توصية الرئيس المباشر بشأن استحقاقه للعنوان الوظيفي والدرجة الجديدة من الراتب والأسباب:
- قرار المدير التنفيذي / مدير الفرع بشأن استحقاقه للعنوان الوظيفي والدرجة الجديدة:
- تدون الإجازات بدون راتب وإجازات الأمومة
- العقوبات إن وجدت ونوعها:
- تحجب العلاوة السنوية اذا كانت درجة تقييم الموظف تقل عن (٥٠) بالمئة من الدرجة لمدة سنة.

المدير

المدير التنفيذي / مدير الفرع

المفوض

مصرف دجلة والفرات

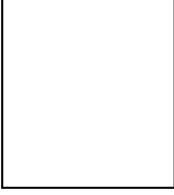
ملحق (٣)

للاستثمار والتنمية

(شركة مساهمة خاصة)

عراقية - عربية

استمارة طلب تعيين



١- الاسم الرباعي واللقب:

٢- مكان وتاريخ الولادة:

٣- رقم وتاريخ هوية الأحوال المدنية :

٤- رقم وتاريخ شهادة الجنسية العراقية :

٥- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق

٦- عنوان السكن: حي محلة زقاق دار هاتف

٧- رقم وتاريخ بطاقة السكن :

٨- التحصيل العلمي وسنة التخرج:

٩- اللغات التي يجيدها ودرجة إجادته لها قراءة وكتابة :

أ

ب-

١٠- الخبرة السابقة مدتها والمواقع التي شغلها :

أ-

ب-

١١- أسباب ترك العمل :

١٢- نوع العمل المطلوب :

١٣- الحد الأدنى للراتب المقبول :

١٤- واسطة النقل المتوفرة لتأمين الوصول إلى موقع العمل :

١٥- اسم وعنوان شخص أو أكثر يعرفون مقدم الطلب ويوصون بتعيينه:

أ-

التوقيع

ب-

الاسم الثلاثي

ج-

□ ملحق [٤]

□ مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار

□ قسم الشؤون الإدارية

□ استمارة التقييم المقترحة من قبل الباحث

□ لأغراض تغيير العنوان الوظيفي ومنح العلاوة السنوية

□ تدون من قبل قسم الشؤون الإدارية

١	الاسم الثلاثي	٥	تاريخ التعيين	-	-
٢	المديرية أو القسم	٦	تاريخ استحقاق العلاوة	-	-
٣	عنوان الوظيفة	٧	الراتب الحالي/الدرجة والمرتبة الحالية	-	-
٤	التحصيل العلمي	٨	الراتب الجديد/الدرجة والمرتبة الجديدة	-	-

مدة التقييم من / / لغاية / /

الى المقوم

اعدت هذه الاستمارة لمساعدتك في تقييم اداء مرؤوسيك ، اذ ان تقويمك لادائهم ينبغي ان يتسم بالنزاهة والحكمة والابتعاد عن العوامل الشخصية والتحيز في تقديراتك ، وبذلك فانك ستعين الموظف للتغلب على مكامن الضعف في ادائه ، وبذلك تتحقق اهداف المصرف .

اولاً - مستوى الاداء واسلوب التنفيذ (٣٠) درجة

ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		المؤشرات
١٢		١٠		٨		٦		٤		مستوى التنفيذ وتحقيق الاهداف وتشمل حجم الاعمال - السرعة في الانجاز - نوع ومستوى الاعمال المنجزة
٩		٨		٧		٦		٤		المبادرة والمثابرة وتشمل التحرك الذاتي لانجاز الاعمال - ابداء الاقتراحات لتحسين العمل
٩		٨		٧		٦		٤		التنظيم و جودة العمل وتشمل حسن تنظيم الاعمال المنجزة - التنسيق مع الاخرين - الدقة والصحة في النتائج

ثانياً - المنهجية والسلوكية (٣٠) درجة

ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		المؤشرات
١٢		١٠		٨		٦		٤		العلاقة والسلوكيات مع الموظفين وتشمل العلاقة السلوكية مع الرؤساء - العلاقة السلوكية مع الزملاء - العلاقة السلوكية مع المراجعين
١٨		١٥		١٢		٩		٦		الالتزام بالتعليمات والشعور بالمسؤولية وتشمل الالتزام بقواعد العمل والانضباط - الالتزام بالتوجيهات - الاستيعاب لتحمل المسؤولية - تغلب المصلحة العامة على الخاصة

ثالثاً - القابليات الذاتية

(٣٠) درجة

ممتاز		جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		المؤشرات
١٥		١٢		٩		٦		٣		اكتساب الخبرة - وتشمل الامكانية على استيعاب التوجيهات والتعليمات - تطبيق الخبرة المكتسبة في العمل
١٥		١٢		٩		٦		٣		التطور والعمل الذاتي وتشمل قابلية التطور والعمل الذاتي - مدى المبادرة والتطور الذاتي

رابعاً - المقاييس المعدلة

(١٠) درجة

١. الدورات التدريبية نتائجها جيد جدا فما فوق (٤) درجة لكل دورة

اسم الدورة	تاريخها	اسم الدورة	تاريخها
أ.		ج.	
ب.		د.	

٢. الشركات العدد () شكر (٦) درجة درجتان لكل شكر

خامساً - العقوبات

١. التنبيه تخصم (٢) درجة

٢. لفت نظر تخصم (٥) درجة

٣. الانذار تخصم (١٠) درجة

المجموع النهائي () درجة

سادساً – الملاحظات والتوصيات

١. نقاط الضعف في اداء الموظف

أ.

ب.

٢. اسباب الضعف في اداء الموظف

أ.

ب.

٣. المعالجات المقترحة لتحسين الاداء

أ. ادخاله دورات تدريبية .

ب. مناقشة الموظف وتوجيهه .

ت. النقل الى وظيفة اخرى .

ث. معالجات اخرى .

٤. هل يبقى في وظيفته الحالية ام يولى وظيفة اعلى

٥. ملاحظات اخرى .

الرئيس الاعلى

لجنة التعينات والترقيات

الرئيس المباشر

موظف الشؤون الادارية

استمارة تقييم اداء العمال والمستخدمين

المحافظة	الدائرة	القسم	الشعبة
الاسم	عنوان الوظيفة	التحصيل الدراسي	الاختصاص

مجالات التقييم										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
										مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث السرعة والجودة والدقة
										المثابرة والتفؤل والثقة بالنفس
										القدرة على أداء الاعمال دون الرجوع الى المسؤول مراعاة توجيهات المسؤول وتعليمات الالتزام بالعمل
										التغلب على عقبات أداء العمل وصعوباته ومشكلاته
										القدرة على ضبط النفس واكتساب احترام المسؤولين
										الامكانية في اكتشاف أساليب مبتكرة لاداء المهمات بصورة فاعلة
										الاسهام في الواجبات التي تستلزم فرق عمل وتعاون مع الزملاء
										المواظبة على الدوام واحترام الوقت
										أنجاز الواجبات العادية والاضافية خارج اوقات الدوام الرسمي
										مجموع التقييمات المستحصلة
										تقديرات الدرجات المستحصلة
الدرجة الممنوحة للموظف										

أولاً : هل من الصعب ان يحل عاملاً آخرأ ليؤدي عمله بنفس الجودة ؟

لا

نعم

ثانياً : هل غيابه بشكل ملحوظ على العمل ؟

نعم

لا

الرئيس المباشر

مصادقة الرئيس اعلى وأقراره

اسمه :

الاسم :

التوقيع :

التوقيع :

التاريخ

استمارة تقييم اداء العمال والمستخدمين

المحافظة	الدائرة	القسم	الشعبة
الاسم	عنوان الوظيفة	التحصيل الدراسي	الاختصاص

مجالات التقييم										
متفوق بجدارة	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف				
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث السرعة والجودة والدقة
										المثابرة والتفؤل والثقة بالنفس
										القدرة على أداء الاعمال دون الرجوع الى المسؤول مراعاة توجيهات المسؤول وتعليمات الالتزام بالعمل
										التغلب على عقبات أداء العمل وصعوباته ومشكلاته
										القدرة على ضبط النفس واكتساب احترام المسؤولين
										الامكانية في اكتشاف أساليب مبتكرة لاداء المهمات بصورة فاعلة
										الاسهام في الواجبات التي تستلزم فرق عمل وتعاون مع الزملاء
										المواظبة على الدوام واحترام الوقت
										أنجاز الواجبات العادية والاضافية خارج اوقات الدوام الرسمي
										مجموع التقييمات المستحصلة
										تقديرات الدرجات المستحصلة
الدرجة الممنوحة للموظف										

أولاً : هل من الصعب ان يحل عاملاً آخرأ ليؤدي عمله بنفس الجودة ؟

لا

نعم

ثانياً : هل غيابه بشكل ملحوظ على العمل ؟

نعم

لا

الرئيس المباشر

مصادقة الرئيس اعلى وأقراره

اسمه :

الاسم :

التوقيع :

التوقيع :

التاريخ :

استمارة تقييم أداء العاملين

المحافظة	الدائرة	القسم	الشعبة
الاسم	عنوان الوظيفة	التحصيل الدراسي	الاختصاص

مجالات التقييم										
متفوق بجدارة	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف				
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										مهارات الادارة وممارسة أدوارها
										القيام بالواجبات الوظيفية حسب الانظمة والتعليمات
										الامانة الوظيفية والشعور بالمسؤولية
										أحترام الرؤساء والالتزام باللياقة الوظيفية
										الامتناع عن استغلال الوظيفة لاغراض شخصية
										المحافظة على الاموال والممتلكات العامة
										العداء والحيادية والصدق مع الاخرين
										معاملة المرؤوسين بالحسنى وتقديرهم الشخصي
										التقيد بمواعيد العمل والمحافظة على الوقت
										احترام المواطنين وتسهيل أنجاز معاملاتهم
										مجموع التقييمات المستحصلة
										تقديرات الدرجات المستحصلة
الدرجة الممنوحة للموظف										

ثانياً : بعض نقاط الضعف خلال مدة التقييم

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

أولاً : بعض حالات التجاوز خلال مدة التقييم

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

ثالثاً : هل توصي بتغيير مكان عمله ؟

نعم لا

اسم القِيم :

توقيعه :

التاريخ :

