الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الادارة والاقتصاد الدراسات العليا

# The Arab Academy in Denmark

The faculty of graduate studies

قياس وتطوير اداء العاملين في نظام البنوك العراقية الدراسة خصصت لبنك الرافدين / فرع عمان / الاردن

# Measure and improve the performance of employees In the Iraqi banking system

the study devoted to the Rafidain Bank / Branch Amman / Jordan

إعداد: الطالب صلاح مهدي صالح الحسني السامرائي

الرقم الأكاديمي: 0100103

إشراف

أ.د. صباح قاسم الامامي

قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات منح درجة الماجستير في أدارة الأعمال

۲۰۱٦ م ۱٤٣۷ هـ



# قال الله تعالى

# بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ سورة الجادلة (١١)

(صدق الله العظيم)

#### الاهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى والدي ووالدتي أطال الله في أعمار هم لما لهم من فضل في كل نجاح تحقق في حياتي بفضل رضاهم ودعواتهم الصادقة. وكما أهديه إلى إخواني وخواتي الأعزاء جميعا حفظها الله. وأهدي هذا العمل أيضاً الى زوجتي ورفيقة دربي وإلى أو لادي جميعا سائلاً الله العلي القدير أن يوفقهم ويسدد خطاهم ويرعاهم في حلهم وترحالهم.

وكما أهديه إلى أصدقائي الذين آزروني وشجعوني بالقول والفعل طوال مسيرتي التعليمية . ولا أنسى أهداء هذا العمل المتواضع إليكم يامن كنتم لي عوناً ويامن غمر تموني بألدعم ألمستمر.

# إقرار المشرف

أشهد أن هذه الدراسة الموسومة (وقياس وتطوير أداء العاملين في نظام البنوك العراقية الدراسة خصصت لبنك الرافدين / فرع عمان / الاردن) التي تقدم بها الطالب (صلاح مهدي صالح الحسني السامرائي) قد جرت تحت إشرافي في الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أدارة الأعمال.

	التوقيع
: الإستاذ الدكتور صباح الامامي	المشرف
۲۰۱٦ /	/

# توصية القسم

بناءاً على إقرار المشرف على هذه الرسالة أ.د. صباح الامامي وشمول الدراسة وأستكمالها لكل متطلبات الأصول الأكاديمية والعلمية أرشح هذه الرسالة بعنوان (قياس وتطوير اداء العاملين في نظام البنوك العراقية الدراسة خصصت لبنك الرافدين / فرع عمان / الاردن ) للمناقشة.

الدكتور:
رئيس قسم الإدارة والاقتصاد.
التاريخ:

#### التفويض

أفوض أنا الطالب / صلاح مهدي صالح الحسني السامرائي ، الأكاديمية العربية في الدنمارك بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها. وكلما ارتأت ذلك ضرورياً لأهداف إجراء البحوث العلمية أو لأية أهداف تعليمية أخرى ترتئيها الأكاديمية العربية في الدنمارك.

الاسم: صلاح مهدي صالح الحسنى السامرائي

التوقيع:

التاريخ:



# قرار لجنة المناقشة

#### الأكاديمية العربية في الدنمارك.

وأجيزت بتاريخ: / /

	عضاء لجنة المناقشة
التوقيع	.د رئيساً
التوقيع	.دعضواً
التوقيع	.د. صباح الأمامي عضواً ومشرفاً

# مصادقة مجلس الكلية

الأكاديمية العربية في الدنمارك.

كلية الإدارة والاقتصاد.

اً على قرار لجنة المناقشة بإجازة هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في أدارة الأعمال فقد تمت
مصادقة من قبل مجلس الكلية "كلية الإدارة والاقتصاد" في الأكاديمية العربية في الدنمارك على
ذه الرسالة.

لاسم:
عميد كلية الإدارة والاقتصاد – الأكاديمية العربية في الدنمارك
توقيع:
تاريخ:

#### شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على اكمال هذا البحث ، ولا يسعني في هذا الوقت ، إلا أن أتقدّم ببالغ الشكر والتقدير للمشرف (أ. د . صباح الامامي ) الذي جعل من هذه الرسالة ممكنة . كما أدين له بالعرفان لسعة صدره ، ودقة آرائه العلمية وغزارتها ، والمشهود له بها ، فقد كان أستاذاً وصديقاً وموجهاً.

وشكري وتقديري ، للصديق العزيز (المهندس محجوب محمد) ، الذي رفدني بالمصادر التي أغنت البحث والذي قدم لي الدعم المعنوي اثناء كتابة المشروع . وأخيراً أسجل شكري وتقديري لإدارة مصرف الرافدين فرع عمان / الاردن ومنتسبيه والى (السيد رئيس الفرع الأستاذ اثير) على العون الذي وجدته منهم في أكمال دراستي هذه ، وفقهم الله جميعاً وجزاهم عني خير الجزاء.

# إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (قياس وتطوير اداء العاملين في نظام البنوك العراقية ، الدراسة خصصت لبنك الرافدين / فرع عمان / الاردن) ....

التي تقدم بها الطالب (صلاح مهدي صالح الحسني السامرائي) قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي أكرم احمد ٢٠١٦/٠٤/٢١



# قائمة فهرس الموضوعات

٢	أية قرأنية
	الإهداء
	إقرار المشرف
٥	توصية القسم
	التفويض
٧	قرار لجنة المناقشة
٨	مصادقة مجلس الكلية
٩	شكر وتقدير
1	إقرار المقوم اللغوي
1	قائمة فهرس الموضوعات
1	قائمة الأشكال
1	قائمة الجداول
1	فهرس الملاحق
1	ملخص الرسالة باللغة العربية
1	۸Summary
1	Summary الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها
۲	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها
7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها أهمية الدراسة:
۲ ۲	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها أهمية الدراسة: مشكلة الدراسة:
7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها مشكلة الدراسة:
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها  اهمية ألدراسة: مشكلة الدراسة: فرضيات الدراسة : محددات الدراسة : منهجية الدراسة: مكونات الدرسة:
7 7 7 7 7 7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها  اهمية ألدراسة: مشكلة الدراسة: فرضيات الدراسة : محددات الدراسة : منهجية الدراسة: مكونات الدرسة:
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها  همية ألدراسة:  مرضيات الدراسة:  محددات الدراسة:  مكونات الدرسة:  مصادر المعلومات:  المبحث الثاني: ألدراسات السابقة.
7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها همية ألدراسة: مشكلة الدراسة: فرضيات الدراسة: فرضيات الدراسة: معددات الدراسة: منهجية الدراسة: مكونات الدراسة: مكونات الدرسة: مكانات الدرسة: مكانات الدراسة السابقة همينات الشانيات السابقة همينات السابقة همينات السابقة همينات السابقة همينات الشانيات السابقة همينات الس
7777777	الفصل الأول: مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها  همية ألدراسة:  مرضيات الدراسة:  محددات الدراسة:  مكونات الدرسة:  مصادر المعلومات:  المبحث الثاني: ألدراسات السابقة.



٤٥	١-٢ المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
٥١	١ ـ ٣ المطلب الثالث : أسس التقييم الفعال للأداع
٥٣	المبحث الثاني: طرق وعوامل تقييم الأداع
٥٣	١-٤ المطلّب الاول : عوامل تقييم الأداء
٥٨	١-٥ المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة:
٦١	١-٦ أنواع معايير الأداء:
٦٤	١-٧ المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.
٧٣	المبحث الثالث: إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين
٧٣	٢-١ المطلب الاول: إدارة عملية تقييم الأداء
٧٦	٢-٢ المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء
٧٨	٢-٣ المطلب الثالث: مقومات فاعلية تقييم الأداء
٧٩	٢-٤ المطلب الرابع: مقابلة تقييم الأداع.
٨٤	٣-١ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
1 . 1	٢-٣ المبحث الثاني: تحليل النتائج.
١٠٤	نموذج الدراسة:
1.0	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
1.0	الإستنتاجات والتوصيات
١٠٦	عُـ١ المبحث الاول: الإستنتاجات:
١.٧	٤-٢ المبحث الأوَّل: الْتوصيات:
١٠٨	الملاحق
11	مبلغ السلفة
110	مبنع السعة الاستعاد المستعاد ا
1 1 5	البياحة البيادي



# قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل	الفصل
٣٢	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	شكل رقم (١)	الثاني
٤.	خطوات تقييم الاداء	شكل رقم (٢)	الثاني
٤٥	نتيجة المقارنة الثنائية	شکل رقم (۳)	الثاني
٤٩	طريقة قوائم المراجعة	شكل رقم (٤)	الثاني
۸۱	نموذج الدراسة	شکل رقم (٥)	الثالث



# قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول	الفصل
11	دراسات سابقة / أحمد عيدان جاسم ١٩٩٢	جدول رقم (١)	الأول
12	دراسات سابقة / أسعد عباس رحيم ١٩٧٨	جدول رقم (۲)	الأول
13	دراسات سابقة / Kramer 1998	جدول رقم (٣)	الأول
14	دراسات سابقة / دراسة الشهري ٢٠٠٣	جدول رقم (4)	الأول
15	دراسات سابقة / المحتسب جلعود ٢٠٠٥	جدول رقم (٥)	الأول
16	دراسات سابقة / Averbook 2005	جدول رقم (٦)	الأول
17	دراسات سابقة / سناء عبد الرحمن سعيد ٢٠٠٥	جدول رقم (٧)	الأول
18	دراسات سابقة / فراس رحيم العزاوي ٢٠٠٧	جدول رقم (۸)	الأول
19	دراسات سابقة / العنزي ٢٠٠٨	جدول رقم (٩)	الأول
٣.	إستخدامات نتائج التقييم	جدول رقم (۱۰)	الثاني
70	العمولات المصرفية المقدمة للعملاء	جدول رقم (۱۱)	الثالث
٧.	الهيكل التنظيمي لمصرف الرافدين الفرع الرئيسي	جدول رقم (۱۲)	الثالث
٧٩	عرض نتائج الدراسة	جدول رقم (۱۳)	الثالث



# فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق		القصل
٨٥	أستمارة طلب فتح حساب الوديعة بالآجل	ملحق رقم (أ)	الرابع
۸٧	طلب سلفة من المصرف	ملحق رقم (ب)	الرابع
٨٩	البيانات الشخصية	ملحق رقم (ج)	الرابع
٨٩	أسئلة الأستبانة	ملحق رقم (د)	الرابع

#### ملخص الدراسة

قياس وتطويراداء العاملين في نظام البنوك العراقية الدراسة خصصت لبنك الرافدين / فرع عمان / الاردن اعداد الباحث صلاح مهدى صالح الحسنى السامرائي

أشراف الأستاذ الدكتور صباح الامامى

هدفت في هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف الرافدين فرع عمان / الاردن. وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها:-

- هل أن فاعلية نظام تقويم الاداء في المصرف ضعيفة فعلاً ؟ اي التحري عن فاعلية نظام تقويم اداء العاملين في المصرف . ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من ٤٠ موظفاً بضمنهم ١٠ من مدراء الاقسام ، لملأ (الإستبانة) التي تعد أداء الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات إلى جانب الوثائق والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية.

ولغرض تحليل الإجابات استعملت بعض الوسائل الإحصائية ، منها: (النسبة المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف واختبارات ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل ارتباط سبيرمان ، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان ابرزها:

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



٢- ظهر وجود علاقات ارتباطية فيما بين مقومات بناء نظام تقويم الاداء العاملين ومقومات ادامته وتطويره.

 ٣- هناك تغليب لمقومات بناء نظام تقويم الاداء على مقومات تطوير وادامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة مقومات بناء نظام تقييم الأداء في المصرف واعتماد الاستثمار 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 إبراز مكامن القوة في مفاصل أدائه وذلك لزرع الثقة في نفسه من إن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه ، ويفتح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقتعة للمصرف.

#### **Summary**

Measure and improve the performance of employees

Of employees in The Iraqi banking system the study devoted to the Rafidain

Bank / Branch Amman / Jordan

#### Prepared by

Salah Mahdi Saleh al-Hassani al-Samarrai Supervisor

Dr. Sabah Al-Imami

This study aimed to evaluate and improve the performance of employees in The Rafidain Bank evaluation system Amman / Jordan Branch. The study has identified a problem in a number of questions, including: -

- Is that effective performance appraisal system already weak bank?
Any Investigation of the effectiveness of evaluating the performance of Employees system in the bank In order to achieve the objectives of the Study and answer questions on the issue have been applied to the sample Consisting of 40 employees among them 10 of the department managers, Filling (resolution) which is the main study in the collection Data and Information as well as personal documents, interviews and field homeliness

The purpose of statistical analysis of answers to some of the methods Used, including: (percentage, and the arithmetic mean, deviation and Tests, standard deviation, and coefficient of variation, and Spearman Correlation coefficient, and the study found a number of results, most notably:



- 1. It turns out that the general level of interest in the bank variables evaluate the performance of its affiliates was (is acceptable).
- 2. Afternoon having correlation relationships between the elements of building performance evaluation of employees and the foundations of perpetuating and developing the system.
- 3. There is giving priority to the elements of building performance evaluation on the elements of the development and perpetuation of this system in terms of impact its efficiency system.

The study recommended the need to take into account the elements of building performance assessment in the bank and the adoption of the proposed investment, rather than the current system of evaluation form.

It also recommended the need for employee briefing note of the results of the evaluation and persuade him to weaknesses in the performance by also recommended that the employee briefing note of the results of the evaluation and persuade him to weaknesses in its performance through in-depth and substantive dialogue and should highlight the strengths in the joints of his performance and overcame to instill confidence in himself that the rectifier objective and goal is to help the employee to develop his performance, and opens the way to challenge the results of the assessment by the bank disguised minute scientific justification.



# الفصل الأول

مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها



### الفصل الأول

# مشكلة الدراسة ، خلفتيها وأهميتها

#### المبحث الأول. مقدمة:

تلعب البنوك دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية ، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث ، وتسعى البنوك دائماً إلى إحداث تغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلاً ، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغيير في المتطلبات والموارد مما يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغييرات بأبعادها المختلفة ولتحقيق هذا التطور بكفاءة ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتحسين المستمر.

وقد أصبحت نظم تقويم الأداء أمراً مهماً في جميع المنظمات ، بل أصبحت من أهم مؤشرات أداء المنظمة وخصوصاً المالية منها ، وتحديداً المصارف ، إذ يُعتمد عملها أساساً على أداء العاملين ، وبالتالي لابد من نظام تقويم أداء متطور ومواكب لكل ماهو 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 الانترنيت في خدمة الزبائن لتوفير متطلباتهم من خلاله اوجب على المصارف أن تطور وبإستمرار نظم أداء العاملين فيها وبرز هدف البحث من خلال التعرف على نظام تقويم أداء منتسبي مصرف الرافدين العراقي وتقييمه وتطويره مستندين 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 التقويم وغياب الشرما الإدارة بنتائج التقويم وممارسته بشكل روتيني لغرض منح الزيادة السنوية فقط وهذا يؤشر غياب بعض المقومات الأساسية لهذا النظام ، لذلك فأن هدف البحث هو إيجاد افضل الطرق لتقييم أداء العاملين في مصرف الرافدين العراقي وبما يمكن المصرف من ابتكار منتجات وخدمات متطورة

تلائم رغبات المقومات الأساسية لهذا النظام ، لذلك فأن هدف البحث هو إيجاد افضل الطرق لتقييم أداء



العاملين في مصرف الرافدين العراقي وبما يمّكن المصرف من ابتكار منتجات وخدمات متطورة تلائم رغبات الزبائن، وتحقيق تطور نوعي في أداء المصرف، وبالتالي تعظيم إيداعاته، 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 تقويم 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 مثل SPSS في استخراج النتائج.

ويعد موضوع تدريب والتطوير من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أنَّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة أعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة.

#### أهمية ألدراسة:

1. الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عموماً ، ووظائفها خصوصاً ، نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف ووظائف المنظمة ، هذه الأهمية المتزايدة تفرض على إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير أنشطتها سعياً إلى الوصول إلى سياسات قادرة على استقطاب وجذب العنصر البشري والاحتفاظ به وتطويره.

٢. تسليط الضوء على الوظائف الواجب القيام بها بحيث تأتي مواكبة لتطورات الفكر الإداري والتحديات التي يواجهها قطاع المصارف كاحتدام المنافسة ، ووعى الجمهور المتعامل ، والتطور التكنولوجي ، وغيرها .

٣. إضافة دراسة جديدة إلى الدراسات الإدارية الميدانية التي تناولت هذا الموضوع ، وبالتالي ممكن أن تشكل مرجعاً لأية دراسة لاحقة .

٤. على المستوى العلمي يأتي التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها من وجهة نظر أفراد على المستوى العلمي يأتي التعرف على وظائف وتحديد أبعادها بشكل يعمل على تعظيم إنتاجية العنصر البشري .



## مشكلة الدراسة: أ- الصيغة التصريحية

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 . الا إن ما متبع في اغلب المنظمات لا يعكس هذا الواقع ، فقد عمدت أغلب 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 أستمارات التقويم بمعزل عن النظم والشروط التي تقتضيها الأستمارة ذاتها ، مما يؤدي بالنتيجة إلى ومن خلال اطلاعنا تفصيلياً على نظام التقييم المتبع في مصرف دجلة والفرات التنمية والاستثمار تأكدت لنا ومن خلال اطلاعنا تفصيلياً على نظام التقييم المتبع في مصرف دجلة والفرات التنمية والاستثمار تأكدت لنا توافرها بالنظام الفعال ، وذلك في إطار عدم الوضوح في أهداف التقويم وغياب اهتمام الإدارة بنتائج التقويم 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 تقويم الدعاملين في المصرف.

#### ب ـ الصيغة الاستفهامية

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال الخوض في التساؤلات الأتية:

- ١- ما مستوى معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل؟
- ٢- ما مستوى الإجراءات الرسمية المعززة بالخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتاثيرها
   في سلوكياتهم لانجاز الأعمال المناطة بهم ؟
- ٣- هل يساعد نظام تطوير على تحقيق الأداء الامثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها؟
- ٤- هل يسهم نظام التطوير في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الاخرى؟



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

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



محددات الدراسة: تتعلق هذه الدراسة بالأهداف والفرضيات التي تم تحديدها وتتمثل محددات الدراسة التي قد تقلل من إمكانية تعميم نتائجها في الأتي:

- ١- اقتصرت الدراسة على العاملين في بنك الرافدين العراقي فرع عمان / ألاردن . وبالتالي لا تنصرف الدراسة إلى المصارف غير العراقية والمصارف الإسلامية ومؤسسات الإقراض المتخصصة المملوكة بكاملها للقطاع الحكومي.
- ٢- اقتصرت الدراسة على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية وإدراك العاملين في مختلف فئاتهم ومستوياتهم الإدارية لوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في البنك
- ٣- استخدمت في الدراسة استبانة للتعرف على آراء العاملين . وعلى الرغم من أهمية هذا المنحى في علوم الإدارة والعلوم الاجتماعية عامة فإن درجة الثقة بصدق الأداة ودقتها وقدرتها التنبؤية مازالت تثير جدلاً في الأوساط الأكاديمية . كما أن استخدام الاستبانة قد يسم الدراسة بما يسمى في أدبيات البحث العلمي بتحيز الوسيلة الواحدة .
  - ٤- تتناول الدراسة أسلوب تنظم إدارة الموارد البشرية ، واستراتيجيات عملها.

### منهجية 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 لابد من إيلاء أداء العاملين في المنظمة أهمية ومما يتطلب وضع أسس موضوعية وعادلة في تقييم الجهد المبذول من قبل العاملين لأن ذلك سينعكس ايجابياً 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 . ومن خلال اطلاعنا تفصيلياً على نظام التقييم المتبع في بنك الرافدين العراقي فرع الاردن / عمان تأكدت لنا الظاهرة المشار إليها أعلاه ، فقد تبين إن عملية التقييم تمارس بمعزل عن الشروط والمقومات الواجب توافرها بالنظام الفعّال ، وذلك في إطار عدم الوضوح في أهداف التقويم وغياب اهتمام الإدارة بنتائج التقويم وممارسته بشكل روتيني لغرض منح الزيادة السنوية فقط ، وهذا يؤشر غياب بعض المقومات الأساسية لهذا النظام والتي تسببت في تدني فاعليته . وعلى ضوء ما سبق إن مشكلة البحث تتمثل بتدني فاعلية نظام تقويم أداء العاملين في المصرف.

مكونات الدرسة: ١- الفصيل الأول : مشكلة الدراسة ، خليفتها وأهميتها .

المبحث الاول: المقدمة، أهمية الدراسة، مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، محددات الدراسة، منهجية الدراسة ، مكونات الدراسة ، مصادر المعلومات.

المبحث الثاني: الدر إسات السابقة.

٢- الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين وطرق وعوامل تقييم الاداء وإدارة عملية التقييم والاخطاء البشرية قى تقيم اداء العاملين.

المبحث الاول: تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي).

المبحث الثاني: طرق وعوامل تقييم الأداء.

المبحث الثالث: إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين.

٢- الفصل الثالث : منهجية الدراسة ، وتحليل النتائج.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج.

٤- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.

#### مصادر المعلومات:

سوف أعتمد بدر استي هذه على جمع البيانات الأولية من خلال الأستبانات التي أقوم بإعدادها وفقاً لمشكلة وعناصر وفرضيات الدراسة والتي سأقوم بتوزيعها على أفراد الدراسة من العينة المنتقاه من البنوك التجارية العراقية. وسيتم الأعتماد على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل الجامعية وشبكة الانترنت للحصول على البيانات الثانوية.



# المبحث الثاني: ألدراسات السابقة.

ألدر اسات السابقة: لقد جرى أختيار بعض ألدراسات التي تقترب مفاصلها من مفاصل هذه الدراسة وتم تبويبها وفق السياقات التي تسهل للقارئ الأطلاع عليها اذ تم عرض عنوان ألدراسة وهدفها ومنهجيتها وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة. ويمكن اجمالها بما يأتي:

جدول رقم (۱) الدراسات السابقة		
احمد عيدان جاسم 1992	الباحث	
تقويم واقع نظام تقويم أداء العاملين في جامعة بغداد مع انموذج مقترح	عنوان الدراسة	
هدفت هذه الدراسة الأستطلاعية 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 نموذج اكثر موضوعية للتقويم، طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢٠٠ فرد من أصل المجتمع ٢٠٠ عولجت هذة البيانات بأستخدام عدد من الوسائل الإحصائية .	هدف الدراسة	
المنهج الإحصائي	المنهجية	
أبرز الأستنتاجات التي خرجت بها الدراسة هي إن أستمارة التقويم المعتمدة من قبل الجامعة لا تفي بالغرض المطلوب، وإن إفادة الجامعة من عملية تقويم أداء العاملين كانت ضعيفة جداً.	أهم النتائج	

جدول رقم (٢) الدراسات السابقة		
اسعد عباس رحيم، 1978	الباحث	
نظام تقويم أداء العاملين في دار الجماهير للصحافة / دراسة تحليلية مقارنة	عنوان الدراسة	
تتاولت الدراسة نظام تقويم أداء العاملين في المنظمات الخدمية (الصحفية) والعوامل المؤثرة فيه من خلال تحليل نظام تقويم الأداء في دار الجماهير للصحافة في العراق والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه. ومن ثم مقارنته بنظام تقويم أداء العاملين في دار القبس للصحافة في الكويت. وبعدها قدم الباحث صيغة بديلة لنظام تقويم العاملين في دار الجماهير للصحافة.	هدف الدراسة	
دراسة تحليلية مقارنة	المنهجية	
الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم في تصميم نظم تقويم الأداء وهو ما يرافق عملية التصميم من متطلبات لاسيما في المنظمات الخدمية وما يجب أن تتسم به نظم تقويم 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 التقويم المستخدمة في المنظمات المناظرة للدول الشقيقة.	أهم النتائج	

جدول رقم (٣) الدراسات السابقة		
(Kramer 1998)	الباحث	
تصمیم نظام تقویم أداء متخصص Designing an individualized Performance Evaluation System	عنوان الدراسة	
هدفت هذه الدراسة تطوير نظام خاص ورسمي لتقويم أداء العاملين في اقسام الشرطة (FBI) وقد طبقت هذه الدراسة في احد المقرات الرئيسية للشرطة في فلوريدا وكانت استمارة الاستبانة والمقابلات هي الأدوات الوحيدة لجمع البينات .	هدف الدراسة	
اتبعت الدراسة المنهج الاحصائي	المنهجية	
إن كل منظمة ينبغي أن يكون لديها نظام تقويم أداء متخصص نظراً لخصوصية اهداف ولجراءات ومعايير تلك المنظمة. إن هنالك (١٠) خطوات لتطوير نظام خاص بالشرطة ليكون ذو موثوقية عالية.	أهم النتائج	



جدول رقم (٤) الدراسات السابقة		
دراسة الشهري: ٢٠٠٣	الباحث	
الرضا الوظيف ي وعلاقته بالانتاجية	عنوان الدراسة	
وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية ): الجنس – سنوات الخدمة المؤهل التعليمي – العمر – الراتب – الأمن الوظيفي – ظروف العمل – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين – الترقية والتقدم في العمل ).	هدف الدراسة	
	المنهجية	

جدول رقم (٥) الدراسات السابقة		
المحتسب وجلعود: ٢٠٠٥	الباحث	
قياس منسوب ي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة.	عنوان الدراسة	
وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة ، والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي ، وبيئة العمل والعملية الإدارية ، والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل.	هدف الدراسة	
	المنهجية	
هنالك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور ، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآ ت. تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة .	أهم النتائج	



جدول رقم (٦) الدراسات السابقة		
( Averbook, 2005)	الباحث	
تامل نظام معلومات الموارد البشرية وادارة الأداء Integrating HRIS and Performance Management	عنوان الدراسة	
تهدف الدراسة الى توضيح الدور الاستراتيجي الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات من خلال تكامله كعملية واحدة مع ادارة الأداء	هدف الدراسة	
أعتمدت الدراسة الجانب النظري	المنهجية	
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 أحد النتابع التي قد تتضمن الترفيع وخلق فرص جديدة للتعلم والتطوير وتفهم اهمية تكامل الأداء مع نظام معلومات الموارد البشرية .	أهم النتائج	



جدول رقم (٧) الدراسات السابقة		
سناء عبد الرحيم سعيد،2005	الباحث	
تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة	عنوان 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.	هدف الدراسة	
منهج دراسة حالة	المنهجية	
	أهم النتائج	

جدول رقم (٨) الدراسات السابقة	
فراس رحيم يونس العزواي : ٢٠٠٧	الباحث
دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية / دراسة تطبيقية	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى بلوغ الاهداف الآتية: اعداد إطار نظري للمرتكزات 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.	هدف الدراسة
	المنهجية
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 مختصيين.	أهم النتائج

جدول رقم (٩) الدراسات السابقة	
العنزي: ٢٠٠٨	الباحث
تحليل عملية تقييم أداء في محافظة كربلاء	عنوان الدراسة
التعرف على طبيعة تقييم اداء العاملين في وزارة البلديات من خلال نوذج مصغر تمثل بمحافظة كربلاء ، وتحديد مدى سلامته ودقته فضلاً عن تحديد الاستفادة من المؤشرات المستخرج منها.	هدف الدراسة
	المنهجية
أتسمت اجراءات تقييم العاملين في المحافظة بالرقابة بحيث أتجهت نحو تقييم بحد ذاته من دون التوجه نحو المظهر التي تعزز الأداء في المستقبل. جعل القائمون على التقييم ان كانوا رئيس مباشر ، رئيس على دائرة الموارد البشرية بالموازين وعدم دقة تلك الموازين فضلاً عن ضعف مراعاة الدقة عند استخدام معايير التقييم.	أهم النتائج



الفصل الثاني

( الاطار النظري

) تقييم أداء العاملين وطرق وعوامل تقييم الاداء

وأدارة عملية التقييم والاخطاء البشرية قي تقيم اداء العاملين

## المبحث الاول

# المبحث الاول: تقييم أداء العاملين (الإطار المفاهيمي). ١-١ المطلب الاول: تعريف تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة وهي:

الأفراد: يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين، في مجال الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة (١).

الأداء : يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطّلبات الوظيفة (٢).

كما يعرف الأداء: بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (٣). كما يعرف الأداء: بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد ، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة (٤).

كما يعرف الأداء بأنه: السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (٥).



<sup>1-</sup> عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٤-٢٠٠٥ ، ص ١٤,

٢- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، ٢٠٠٣- ص , ٢٠٩

٣- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ٢٠٠٤ ، ص ١٢٣.

٤- عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠١ ، ص ٤٩,

سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة
 ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير الفترة، ٨-٩ مارس ٢٠٠٥ ص ٣٥.

التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن ، بما يجب أن يكون ، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون ، وما هو كائن في أي ميدان كان (١).

وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه " إصدار حكم لغرض ما ، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء " (٢).

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم ، صالحا أو فاسدا ، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه ، وتفسير ها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل (٣).

## تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها:

1- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجرى مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة اليهم (٤).

٢- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور (٥).

٣- تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء
 وظائف ذات مستوى أعلى (٦).



<sup>1-</sup> PETIT, BELANGER, BEN ABOU, FOUCHER, BERGERON, Gestation Strategies ET operationally des Resources Humanizes; Editor GAETEN MORIN, 1993, P 705-706.

٢- مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية يوم ٩٠٠٩ ٩/٠٩.
 ٣- عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٥-٢٠٠٥ ، ص ١٤٠

٤- فايز الزعبي الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال) طرق و أساليب سياسات إستراتيجيات (ادار الهلال عمان الأردن، ١٩٩١) ص ١٩١١ من ١٩١١

٥- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركاتِ والعاملين، دار قباء للطباعة والِّنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١ ، ص ٨٧,

٦- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار الَّنهضة العربيَّة، ١٩٩٩، ص ٥٥.

- ٤- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعابير الرقابية التي تقررت،
   وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة (١).
- ٥- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه " (٢).
- 7- يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير (٣).

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلى:

- ١- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- ٢- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية ، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
  - ٣- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معابير موضوعة مسبقاً.
- ٤- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين ، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - ٥- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
- ٦- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية ، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية ، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.
- ٧- نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات ، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم ، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة ، معايير التقييم.



١- أحمد محمد صالح شمسان ، قضايا إدارية مركز در اسات جامعة القاهرة، ٢٠٠١ ، ص ٧٠،

٢- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ١٢٣،

٣- إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة ؛ حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.

أما مخرجات تقييم الأداء ، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية ، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب . مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمو لا لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

"إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة ، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

## ١-٢ المطلب الثاني: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

أولا :فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية ، التي لا غنى عنها ، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها (١).

١- رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم ، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة . كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.



١- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد( مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،1998 ، ص ٢٤٠

#### ٢- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً ، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤوسائه.

## ٣ ـ وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

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

#### ٤ - الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتستنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

## ٥- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

## ٦- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

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

١- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد( مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،1998 ، ص ٢٤٠.



#### ٢ - إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً ، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤوسائه.

#### ٣ ـ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

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

#### ٤ - الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتستنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم . ٥- استمر ار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

#### ٦- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

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

١- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد( مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن،1998 ، ص ٢٤٠.



## ٧ ـ توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

يجب توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة ؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته ، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه ، سواء عن طريق الذات ، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين ، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة (١).

## ٨- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

تقييم الأداء في الوقت الحاضر يعد جزءا أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات ، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم ، لأن الفاعلية التنظيمية التي توّفر للزبائن سلعاً وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر ، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات ، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة ، فهو يرصد الانحرافات السلبية ، ويعالجها ، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه ، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية ، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء (٢).

## ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم ، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه (٣).

نتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

## ١ - الترقية :

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعبين من الداخل الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة ، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.



١- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد إستراتيجي )، دار وائل للّنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٥ ص ، ٣٧٤.

٢- المرجع نفسه ، ص ٢٧٤,

٣- المرجع نفسه ، ص ٣٧٦ .

#### ٢ - التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلائم مع كفاءته وقدراته ، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم مع وقدراتهم (١).

#### ٣- تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها من يشارك في كل منها ، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية ، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم ، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين ، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك. فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن ٥٠% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة ، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك ، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين ، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج ٤٠% من الموظفين في البنوك هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظّاهرة ، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العاملين في أداء مهامهم ، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي الاختصاص لمساعدتهم على رفع كفائتهم(٢).

## ٤ - تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالى:

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالٍ في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى ، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر ، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة.



١- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٩٤,

٢- سعادٌ نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للّنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١ ، ص ٣٨٠.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة ، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها ، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية (١).

## ٥ ـ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز (٢).

#### ٦- الانضباط و المعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك ، فهذا يثبت في تقييمه لتك السنة ، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي .

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة ، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها . فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر ، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالأستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة ، فقد يتهم أحدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك ، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة لامأنته (٣).

وأخيرا نعرض الجدول الآتي الذي يبين نتائج إحدى الدراسات الميدانية التي ضمت ١٦٦ شركة عن الاستخدامات المختلفة لتقييم أداء العاملين.



۱- عمر وصفى عقيلى، مرجع سابق، ص ٣٧٦,

٢- مهدي حسن زويلف إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مرجع سابق ، ص 242 .

٣- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق ، ص ٣٨١.

جدول رقم: (1) استخدامات نتائج تقييم الأداء

النسبة المئوية %	عدد الشركات	الغرض من التقييم
96	114	إدارة الأجور والمرتبات
73	122	الترقية
61	102	التدريب والتنمية
61	101	مساعدة المشرفين في التعر على العاملين
59	98	إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل
59	98	النقل لإدارات أخرى
34	57	متابعة التعيين
27	44	الاستغناء عن العامل
46	77	التسريح من الخدمة
23	48	بحوث الأفراد

المصدر :توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ٥٨.

## ١-٣ المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء.

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي (١).

- ١- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- ٢- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان ، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي
   يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد ، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
  - ٣- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
  - ٤- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
  - ٥- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- آ- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور ، الجودة والكمية ، فإن وزن كل مقياس فيما
   يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
  - ٧- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد ، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.



۱- زهیر ثابت، مرجع سابق، ص ۹۱

٨- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ، ومستوى هذا الأداء.

9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى وهي (١):

أ- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

ب- تأصيل مفهوم أن القييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد ، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

ج- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

د- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات ، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى ، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس ، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

ح- استيفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر او عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

١- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، ٢٠٠٠ ، ص ٣٣٢.



## المبحث الثاني

# طرق وعوامل تقييم الأداء المطلب الاول: عوامل تقييم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد ، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجيدة للعمليات ، والاستعداد للتطور ، الكفاءة (١).

ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها ، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها ، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الأخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً (٢).

والشكل التالى يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

شكل رقم: (1) يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج

النتائج	السلوك4	الشخصية3	الشخصية2	الشخصية1
الإنجازات	التصرفات	الإهتمامات الإتجاهات الدوافع القيم	المهارات ،القدرات	القابلية

المصدر :ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي و آخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص ١٧٠ .



١- حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص ١٢٥.

۲- زهیر ثابت ، مرجع سآبق ، ص ۹۷.

#### 1-عوامل الشخصية:

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية ، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.
  - . ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي(١).

## 2-عوامل النتائج (١):

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء ، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم . من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج ، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة ، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية ، أو الدخل الإجمالي . قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً ، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج . ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية :

الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً ، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة الموظف على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً.

الجودة : ما هي جودة النتائج ، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية .

التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الإهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام ، الألات والمعدات والخدمات ، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟



۱ ـ ز هير ثابت ، مرجع سابق ، ص ٩٨,

٢- ماريون أي هاينز ، ترجمة محمود مرسى واخرون ، مرجع سابق ، ص ١٧٩.

## ٣- عوامل السلوك (١):

بالرغم انّه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها ، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل ، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل . وفيما يلى نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها :

التخطيط: ما هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: مهارات الموظف في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟

التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق الموظف بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: الإهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزائها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة الموظف في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الأخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته ؟

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وبفعالية ، اهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه ، استخدام القواعد اللغوية ، الإملاء وتركيب الجمل والدّقة.

٢-٢ عدد العوامل التي يجب أن تقييم:

يعتمد تحديد عدد العوامل التي يتم تقييمها على الغرض من القيام بالتقييم ، ويتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد ونصح الموظف لتحسين أدائه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء ، ففي دراسة أجريت في مصر على ٢٤ شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين ٦-١٢ عاملاً ، وتلعب الواقعية دوراً كبيراً في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم أداء العاملين ٢٠).



١- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسى وآخرون، مرجع سابق، ص ١٧١٠

۲- زهیر ثابت، مرجع سابق، ص ۱۰۰.

اختيار أسس المقارنة في التقييم (١):

يتم مقارنة البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العامل بالأهداف المحددة مسبقاً أو التوقعات أو متطّلبات العمل ، ونلاحظ ما إذا كان أداء العامل فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب.

وفيما يلي أهم الأسس الشائعة التي تستخدم في عملية المقارنة:

أ- توقعات الرئيس: تعتبر توقعات المشرف لأداء العامل أساس شائع وصادق المقارنة ، ولكي تكون هذه التوقعات أساساً صادقاً وعادلاً للمقارنة ، يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل العاملين ويمكن مقارنتها مع توقعات مشرفين آخرين.

ب- الأهداف الحالية: إن إحدى الأسس الممتازة لمقارنة العمل الفعلي خلال فترة زمنية هي الأهداف التي يفترض أن يحققها ، بالطبع ستعكس الأهداف توقعات المشرف ، ولكن من المحتمل أن لا تتضمن الأهداف كافة المسؤوليات في العمل ، لذلك قد لا تكون الأهداف كافية للحصول على تقييم كامل ، بالإضافة إلى ذلك قد تؤثر بعض الظروف التي لا تقع تحت سيطرة العامل على إنجازه للأهداف ، وقد تجعل تلك الظروف الأهداف أكثر سهولة ، أو أكثر صعوبة في تحقيقها ، لذلك يجب وضع ذلك في اعتبار عملية التقييم.

ج- معدلات الأداء: مثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد، أفضل الأسس المتوفرة للمقارنة، إنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقّعات المشرف من العامل (الموظف) ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء، إذا ما استخدمت مع الأهداف أساساً كاملاً ومتكاملاً لنتائج الأداء.

د- المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملاً مشابهاً: يقارن العديد من المشرفين في عملية تقييم الأداء بين العاملين الذين يؤدون عملاً مشابهاً. تساعد هذه المقارنة في مجالين:

- عند تقييم سلوك عامل فإنه ليس هناك مقياس مطلق يستخدم كمعيار ، أو قد لا تكون خبرة المشرف وتوقعاته قابلة للتطبيق في هذه الحالة ، لذلك فإنه يجب الاهتمام بكيفية تأدية الآخرين للعمل ، خاصة الجيدين منهم .
- عند إجراء مقارنة بين الأفراد فإنه قد تنشأ مشكلتان: الأولى خاصة بتكوين مجموعة مقارنة ملائمة من العاملين، هل يؤدون فعلا نفس العمل أو عملا مشابهاً، وهل يمكن مقارنة أعضاء المجموعة فيما يختص بالخبرة والمعرفة، الثانية وهي مستوى النوعية في المجموعة ككل، هل هي مجموعة متوسطة أم مجموعة متميزة.

١- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص: ١٧٨-١٧٥.



ه - الأداء السابق (١): يمكن مقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة عمل سابقة من الممكن أن تكون هذه المقارنة مناسبة في توجيه الإدارة ، يجب أن تشعر بالاتجاه نحو التقدم الذي يبديه أعضاء مجموعة العمل ، هل يتحسن الأداء أم يتدنى ، أو يظل كما هو؟

استخدام هذه الاتجاهات في الأداء لتعزيز التحسن والتعرف على المشاكل عندما يكون هناك تدني في الأداء بشكل عام ، ولا يجوز أن تتخذ القرارات الإدارية على أساس المقارنة بين الأداء الحالي والأداء السابق، على سبيل المثال يجب أن تمنح علاوات الجدارة على أساس مدى مساهمة الموظف الكلية ، وليس فقط على أساس مقدار التحسن في أدائه.

و- أداء الرئيس نفسه: من الأمور المتعارف عليها أن يقوم المشرف بمقارنة أداء العامل - الموظف بأدائه هو قبل أن يصبح مشرفاً ، هذا الاتجاه شائع بكثرة خاصة عندما يكون المشرف قد رقي في نفس القسم ، إلا أنه يعتبر من أساليب المقارنة غير العادلة للأسباب التالية :

- من المحتمل أن يكون قد حدث تغيير كبير في العمل ، أو ظروف أدائه.
- من المحتمل كون أن مستوى أداء الرئيس مرتفع بالمقارنة بالأخرين.
- لا يتذكر الشخص كل شيء بل بعض الأشياء ، لذا قد يتذكر الأشخاص كيف كان أداؤهم جيداً ولكنهم لا يتذكرون المشاكل التي واجهوها.
- إنه من الصعب على الكثير من الأشخاص الاعتراف بأن هناك من يستطيع القيام بعمل ما أفضل منهم، وتلك حقيقة قد تؤثر على رغبة المشرف في منح بعض العاملين تقييم أداء مرتفع.

ز- متطلبات العمل: يقارن بعض المشرفين بين النتائج التي يحققها العامل، ومتطلبات العمل فالعامل قد يقوم بتأدية المطلوب منه أولا يقوم بتأديته كله، و متطلبات العمل يمكن التعرف عليها من خلال وصف العمل وهنا فإنه من الصعب المجادلة فيما يختص بهذا الأساس للمقارنة فيما عدا أن نبين أنه ينقصه الوضوح والدّقة . كما يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة مثل الأهداف والتوقعات وإلا ستخضع للتفسير الشخصي، ويجب أن تندرج هذه المتطلبات أيضاً مع الإمكانات، فعلى سبيل المثال، قد يدلُّ الفشل المستمر لأحد الموظفين على أن العمل صعب دون أن يعني ذلك أن الموظف غير كفء.

ويؤدي الاهتمام بمتطلبات العمل إلى المقارنة الملائمة بين الأعمال والوظائف المتشابهة ومن الممكن أن يؤدي هذا التمايز بين الأعمال والوظائف برغم تشابهها والاعتراف بأن متطلبات بعضها أكثر من أخرى.

١- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص : ١٧٥-١٧٨.



الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء (١): قد تتشابه بعض عوامل التقييم لبعض الوظائف الأعمال التي توجد في مستويات إدارية مختلفة ، وتشابه هذه العوامل لا يعني أن أهميتها واحدة في كل هذه الوظائف ، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف الأهمية النسبية والأوزان النسبية لهذه العوامل باختلاف المستوى التنظيمي للوظيفة ، فإذا افترضنا مثلا أن القدرة على الإبداع والابتكار هي أحد عوامل تقييم الأداء لوظيفة مدير التصميم والتطوير ووظيفة المدير المالي فإنه من المنطقي أن يكون الوزن النسبي لاهمية العامل بالنسبة لوظيفة مدير التصميم والتطوير أكبر من الوظيفتين الأخريين ، كما انه بالنسبة لوظيفة المدير المالي يكون أكبر منه بالنسبة لوظيفة مدير الأمن.

إن تحديد الأهمية النسبية لعوامل تقييم الأداء يعتبر أمرا هاماً وحيوياً ، حيث انه يؤثر بشكل مباشر على تحديد النتائج النهائية لعملية التقييم ، ويتم ذلك عادة باستخدام واحدة من الطرق التالية :

أ- تحديد درجة مختلفة للعامل تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي.

ب- استخدام الترجيح بالأوزان في حالة تحديد درجة واحدة للعامل لمختلف الوظائف.

# ١-٥ المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقّعات في الأداء مع الأفراد العاملين ، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة ، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك (٢).

#### ١- تحديد معايير الأداء

: يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم (٣).

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة (٤).

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري.



۱ - زهیر ثابت، مرجع سابق، ص ۱۰٦,

٢- سهيلة محمد عباس، على حسن على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ١٩٩٩، ص ٢٤٤,

٣- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دارالجامعية، مصر، 2003 ، ص ٣٧٣.

٤- عمر وصفى عقيلى، مرجع سابق، ص ٤٠٩.

لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (١).

ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يرتكز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية ، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم (٢).

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء" المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي (٣).

#### ٢-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات إتجاهين:أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

#### ٣- قياس الأداع:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
  - التقارير الإحصائية.
    - التقارير الشفوية.
    - التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

٣- صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ١٩٩٩، ص ١٨٧.



<sup>202.</sup> مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي(، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 ، ص.202 - حالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي(، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 . Christian Batal, la gestion des R, H dans le secteur Public ,Editions d'organisation, 2eme Edition 2000, p 90 Paris.

## ٤- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري (١)

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة ، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

## ٥- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء ، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

#### ٦- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع ، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

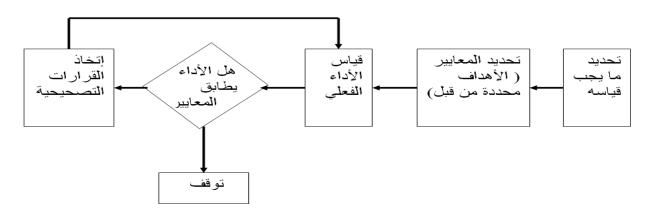
أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي ، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول ، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

١- صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ١٩٩٩، ص ١٨٨، ١٨٩.



## شكل رقم (٢): خطوات تقييم الاداء



المصدر :توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ٣٧.

# ١-٦ أنواع معايير الأداء:

وتقسم معايير الأداء إلى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي ويعرض تصنيف معايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية.

لبناء معايير معينة للأداء ، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعليه الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد ، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء (١).



١- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص244.

من هذه الصفات أو الشروط الآتية (١):

أ -الثبات: وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق ، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج ، أو نتائج متساوية ، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

ب -التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

ج -القبول: لا بد أن تكون المعابير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين ، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين. بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي (٢):

- الواقعية : أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.
- الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.
- الشمول : أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
- ألاقتصاد : أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والأفراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا (٣).



١ ـ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص245 .

٢- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص ٤٨.

٣- أحمد ماهر الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق ، ص ٣٧٣.

- معايير نواتج الأداء:
  - ١- كمية الأداء.
  - ٢- جو دة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:
  - ١- معالجة شكاوي العملاء.
    - ٢- إدارة الاجتماعات.
      - ٣- كتابة التقارير
    - ٤- المواظبة في العمل.
    - ٥- التعاون مع الزملاء.
      - ٦ قيادة المرؤوسين.
- معايير صفات شخصية : يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه ، ومن هذه المعايير:
  - ١ المباداة.
  - ٢- الانتباه.
  - ٣- الدافعية العالية.
  - ٤- الإتزان الانفعالي.

و خلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل المباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين ، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية (١).



<sup>1-</sup> Petit ET autres: Gestion stratégique ET opérationnelle des R, H, édition Gaetan morin, Quibec, 2000, P P 387-388.

والبعض الآخر يصنف المعايير إلى أربعة تقسيمات وهي (١):

- معيار الجودة.
- كم الإنجاز في وقت محدد.
  - ـ التكلفة
  - ۔ السلوك

# ١-٧ المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين ، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي ، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد ، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تتمية العنصر البشري.

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها ، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها (٢).

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي ، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ، ومختلف الصفات الشخصية ، وتركز على الأداء الجماعي (٣).

3-Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion ET de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895.



۱ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ٣٤.

٢- عبد الحكم أحمد الّخزامي، تكنولُوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج1 ، مكتبة إبن سينا، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٩٢.

أولا :الطرق التقليدية :

1- طريقة الترتيب البسيط (١): تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسواء ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلى للشخص.

#### مز ايا هذه الطريقة:

- ـ سهلة التطبيق.
- التفرقة بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة.

#### عيوب هذه الطريقة:

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
  - يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
  - لا تظهر نواحى الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

٢- طريقة المقارنة بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالأخرين مقارنة زوجية ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية (٢):

عدد المرات عدد الأفراد { عدد الافراد - ١/ ٢ }

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم :سعد، علي، محمد، وصلاح

فإن المقارنات تكون:

سعد /علي ، سعد / محمد ، سعد / صلاح ، علي / محمد ، علي / صلاح ، محمد / صلاح



١- توفيق محمد عبد المحسن،مرجع سابق، ص ٦١.

٢- -مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية مدخل كمي ، دار حنين، عمان – الأردن ، ١٩٩٩ ص ٣٧٤.

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة ، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل ، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الشكل رقم (4) ، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية مقارنة بين العاملين ، ويظهر هذا الجدول أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل ، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية ، لأن تكراراته تكرارين ، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة ، أما الرابع فهو صلاح.

شكل رقم: (3) نتيجة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات النفضيل	الفرد
۲	۲	mær
٣	1	علي
1	٣	محمد
٤	-	صلاح

#### مزايا الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم (١).

## عيوب الطريقة:

- مع بساطة وسهولة هذه الطريقة ، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن.

أما الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير (٢).

ففي المثال السابق أين قمنا بترتيب 4 عمال توصلنا إلى:

عدد المقارنات = ٤ (٤-١//١= 7/7 مقارنات.

أما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبير مثلا 20 عاملا فإن عدد المقارنات سيصل إلى:



١- على سلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985 ، ص335 .

٢- مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، مرجع سابق، ص ٣٧٤ .

۰ ۲/(۲۰-۱)۲۰ عارنة (۱). ۹۰ =2/۱۹ مقارنة (۱).

٣- طريقة التوزيع الإجباري: وفقًا لهذه الطريقة يطلب من المقيم الرئيس وضع مجموعة الموظفين المرؤوسين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية.

موزعة على أساس التوزيع الطبيعي ، كما يلي:

- 10 %من المو ظفين في الفئة الأولى (ضعيف)
- 20 %من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)
  - 40 %من المو ظفين في الفئة الثالثة (متوسط)
- 20 %من الموظفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)
  - 10 %من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد)

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى ، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي . ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة ، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة (٢).

## مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
  - سرعة التقييم.
- لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم (r).



١- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشروالتوزيع، 2001 ، ص188.

٢ - فايز الزعبي، مرجع سابق، ص211.

٣- عمر وصفى عقيلى، مرجع سابق، ص417.

#### عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصى للمقيم.
- نتائج تقییمها عامة غیر تفصیلیة ، فلا توضح مستوی الأداء بشکل دقیق ، إذ تقتصر علی بیان أن فلان أكفأ من فلان.
  - لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة (١).

## ٤ - طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين ، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات ، كالآتى : الأداء المرضى ، الأداء غير المرضى ، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه ، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضى ، أو غير مرضى (٢).

٢- على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ، ص90 .



١- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص ٢١٨,

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج و تكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة المئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا.

- 10 %من الأفراد الذين ذوى الأداء المنخفض.
- 20 % من الأفراد الذين يكون أداؤهم أقل من المتوسط.
  - 40 % من الأفراد العاملين متوسطى الأداء.
  - 20 %من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.
    - ١٠ % من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العليا.

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون إحتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلا ، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم (١).



١- سهيلة محمد عباس وعلي حسين ، مرجع سابق ، ص250 .

٥- طريقة قوائم المراجعة (١): من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام ، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا ، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها ، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ، وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.

#### مز ابا هذه الطربقة:

تقلل من التحيزات ، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين . وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً ، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصى.

#### عيوب هذه الطريقة:

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها ، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر. والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات:

شكل رقم: (4) طريقة قوائم المراجعة

کلا	نعم	الفقرات
		١- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف.
		٢- هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع.
		٣- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن.
		٤- هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن.
		٥- هل يفقد تو از نه و هدوئه أمام الزبائن.
		٦- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل.
		٧- هل يشكو ويتذمر من كثر العمل.
		<ul> <li>٨- هل يرتكب أخطاء في عمله.</li> </ul>

المصدر :سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص ٢٥٥.



١- سهيلة محمد عباس و على حسين على، مرجع سابق، ص254.

٦- طريقة الاختيار الإجباري (١):

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس ، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً ، وبالتالي الموظف ، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل ، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل ، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أنها كمقياس للصفات المرغوبة ، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة ، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات ، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيا منها سيحسب في صالح الموظف وأيا منها سيحسب ضده ، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد.

وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:

أ - يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب - ينجز الأعمال المطلوبة منه ، والأعمال الإضافية أيضاً.

ج - لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د ـ لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات أ ، ب ، الصفات المرغوبة في أداء الموظف ، بينما تصف العبارتان ج ، د ، الصفات غير المرغوبة ، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها ، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى ، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.



١- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر إسكندرية مصر، 2003 ، ص316 .

## مزايا هذه الطريقة:

- توّفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم.
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله ، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء (١).

#### عيوب هذه الطريقة:

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين ، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله (٢).



١- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص425.

٢- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص256.

# المبحث الثالث: إدارة عملية التقييم والأخطاء البشرية في تقييم أداء العاملين 1-1 المطلب الاول: إدارة عملية تقييم الأداء

تتضمن إدارة عملية تقييم الأداء معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة ، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح وفعالية هذه العملية الحيوية ، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم العملية (١).

## ١- (مسؤولية التقييم): من الذي يقوم بعملية التقييم:

يوجد عدد من المصادر التي تناطبها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

#### أ -الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعرف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم ، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه . ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالى:

- إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
  - أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
  - أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
  - ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
  - أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه (٢).



١- سهيلة محمد عباس وعلى حسين على، مرجع سابقص ٢٦.

٢- حنا نصر الله، ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002 ، ص ١٧٢.

#### ب\_ المرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء ، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤوسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط ،التنظيم ،القيادة ،الرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسؤولياتهم ، كما أن المرؤوسين قادرون على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء ، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة ، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم (١).

#### جـ الزملاء:

هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموع العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له (٢). هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل

### د\_ تقييم الفرد لذاته:

العمل (٣).

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم ، والذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخاً طيباً لتحسين الأداء ، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الأراء والتوصيات من رؤساءه ، وأن يبذل مجهوداً واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة ، كما سجلها عن نفسه . أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاماً مستقلاً ، فلا بد أن يكون مكملاً إذا كان له أن يوجد أساسا، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات (؛).

١- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور إستراتيجي)،دار النهضة العربية بيروت، ٢٠٠٢ ،ص ٣٩١,

٢- سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص ٣٩٥,

٣- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٢٩٢,

٤- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج١، مرجع سابق ص١١٦.

#### ه- التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض الموظفين لديها ، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم ، وهذا يشمل الباعة والمسوقين (١).

فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي تمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشان الأداء لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين (٢).

## ٢- توقيت تقييم الأداء (متى يتم التقييم):

إن معدل التكرار الاعتيادي لتقييم الأداء الرسمي هو عادة مرة أو مرتين كل عام ويجب أن يكون التكرار بالطبع مرتبطاً بجدول تخطيط التقييم، وأن يكون مرناً بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، فالعاملون الذين عينوا حديثاً أو الذين أعطوا عملاً جديداً على سبيل المثال يجب تقييم أداءهم على فترات زمنية قصيرة مثل: كل ثلاث أشهر، كل ستة أشهر وبعد ذلك سنوياً (٣).

في حين تتم عملية تقييم الأداء في كثير من المؤسسات على الأقل مرة أو مرتين في السنة فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي أنجزها الأفراد و قد أظهرت الدراسات أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً خاصة في حال أتت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادة الأفراد ، بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع الكافي عن مكامن ضعفهم والهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل وطرق الأداء(٤).

## ٣- اجراء التقييم:

بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم ، والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً ، وهذه المقابلة تدعى بـ "مقابلة التقييم".



١- سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص ٣٩٥,

٢- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ٢٤٦،

٣- ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص ١٨٥،

٤- إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص ٣٩٣.

# ٢-٢ المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم نذكر منها:

### ١ ـ أخطاء التحيز الشخصى:

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس ، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف . ونستطيع أن نقال من هذا التحيز بأن نشرك الأخرين في عملية التقييم ، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف ، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي . أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين . كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم(١).

#### ٢ - أخطاء الهالة:

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به ، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع ، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه ، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره ، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره ، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة (٢).

## ٣-أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس ، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء ، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة ، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف ، وتنتهي قيمة و غرض تقييم الأداء (٣).

## ٤ - أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي



۱ - زهیر ثابت، مرجع سابق، ص ۲۰۳٫

٢- محمد مرعى مرعى، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001 ، ص ٣٨,

٣- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٩٥,

٤ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

## ٥- التأثر بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين ، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم ، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية ، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً ، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية ، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق (١).

#### ٦- أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة ، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة . ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره ، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس . وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل (٢).

### ٧- المبالغة في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم ، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً ، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية ، أو بالتقديرات المنخفضة (٣).



١- على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج ١،١٩٧٥ ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ،

۲- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ، ٣٥٤

<sup>&</sup>quot;-محمد بن سليمان الضبعان، تقييم الأداء الحلقة المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث وا لدراسات، أنظر الموقع. http://www.Shura.gov.saar.abicsitemajalah60der asa...Htm 2005.

## ٢-٢ المطلب الثالث: مقومات فاعلية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية ، التي يمكن اعتبار ها أيضاً مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء (١).

- ١ تحديد أهداف و اضحة للمنظمة لكل وحدة تنظيمية.
- ٢- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه
- ٣- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية).
  - ٤- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله ، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة .
    - ٥- معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.
      - ٦- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء .

٧- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات الأفراد، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد ، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك ، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد ، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنو عيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم ، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد ، كما يمكن أن يتضمن التدريب در إسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتر اضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم ، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم ٨- اتصال فعال بين الرئيس

والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي

٩- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم ، وبالتبعية في تحديد إلاحتياجات التدريبية.



۱- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٥٦.

• ١ - دورة التقييم على مدار العام ، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور ، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أو لا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام ، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً ، فيناقشه فيه أو لا بأول ويوجهه إلى تداركه.

11- جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً ، بحيث يستطيع الموظّف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه ، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف ، وتعزيز نقاط القوة.

# ٢-٤ المطلب الرابع :مقابلة تقييم الأداء.

تعريف مقابلة تقييم الأداء:

تعرف مقابلة تقييم الأداء" بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً "(۱).

ويقصد بعملية مقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الاجتماعي الهادف ما بين طرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابل ، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقائهما وجهاً لوجه (٢).

## أنواع المقابلة

## للمقابلة ثلاثة أنواع (٣):

1- مقابلة الإخبار والإقناع: يقدم الرئيس تقييمه رأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً، وغالباً ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة (حداثة الخبرة مثلاً)، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور.



١ ـ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ٤٢٨,

۲- زهیر ثابت، مرجع سابق، ص ۱۳۷٫

٣- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١ ، ص ٢٤٢.

٢- مقابلة الإخبار والإنصات: يقدم الرئيس تقييمه رأيه في أداء المرؤوس، ويتلقى رد فعله وينصت له، ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء، ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس، ولامتصاص مشاعره السلبية، وتكون حماسته الذاتية للتطور والنمو محدودة.

٣- مقابلة حل المشكلات: يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين، ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعاً إيجابياً بناءاً من خلال العلاقة الديمقر اطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته، وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استناداً إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

#### فوائد المقابلة:

١- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن وطريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل
 تحسينها.

٢- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء لمرؤوسيهم أثناء العمل ، وتجعل كل منهما يفهم
 الأخر بشكل أفضل ، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.

٣- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب ، وشرح أهداف العمل ، ومطالبه.

٤- لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه) دون اقتناع.

٥- إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقته في تقييم الأداء ، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.

٦- عند اطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة ، تتولد عند حينئذ لديه رغبة
 كبيرة لتحسين أدائه ، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه ، وأنه عبء عليه تأديته.

٧- توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس و مرؤوسيه) وهذا ما
 يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه (١).

٨- استعراض الأداء الماضي للعمال ، اطلاع العامل على نتائج عمله.

٩- مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي (٢).



١- عمر وصفى عقيلى، مرجع سابق، ص ٤٢٧،

٢- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص ٤٠٥.

## دور التقييم في مقابلة الأداء (١):

#### ١ ـ قبل المقابلة:

- أ- الاتصال المستمر بالمرؤوس ، وتوجيهه وتزويده بمعلومات مركزة.
  - ب- تدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
    - ج- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
      - ت- اختيار المكان و الوقت المناسبين للمقابلة.
  - ح- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.
    - ٢- أثناء المقابلة:
    - أ- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
      - ب- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ج- اذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوسين في طرح هذه الجوانب.
  - ت- توفير مشاركة المرؤوسين في التشخيص واقتراح سبل التحسين.
    - ح- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

### ٣- بعد المقابلة:

أ- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويدي بمعلومات عن الأداء.

ب- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.

ج- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

## دور المرؤوس في مقابلة الأداء:

يتلخص دور المرؤوس الذي جرى تقييم أدائه بالنقاط التالية.

أ- أن يسأل ويستفسر عن ما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين ، لتكون لديه القناعة به .

ب- أن يصغى جيدا لمشاكل أدائه بشكل جيد.



١- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية اسكندرية،مصر، ٢٠٠٤ ص ٣٩٢.

ج- أن يكون جريئاً يعترف بأخطائه.

ت- أن يفصح لرئيسه عمّا كان يتوقعه من تقييم أدائه (١).

## مشاكل مقابلة الأداء:

أ- إن نقد الرئيس لأداء مرؤوسيه قد ينظر إليه من قبل المرؤوس على أنه إضعاف لمركزه الوظيفي وتهديداً لأمنه واستقراره، مما قد يولد مناخاً سلبياً يجعل من الصعب على المرؤوس الاستفادة من المقابلة وكيفية تصحيح أخطائه.

ب- من الصعب في بعض المواقف على الرؤساء أن يغيروا من سلوكيات الموظفين ، كبار السن أو الذين سيتركون الخدمة بعد سنوات قليلة .

ج- أثبتت تجارب بعض الشركات أن النقد الذي يوجه لأداء الموظفين قد يحدث أثراً سلبياً على أدائهم وإنتاجهم ، كما يؤدي على فتور العلاقة ما بين المرؤوسين والرؤساء .

ت- يعتقد بعض الرؤساء أن علاج مشاكل الموظفين لا يدخل في عملهم الأساسي المكلفين به من قبل الشركة. ح- تعتمد مقابلات تقييم أداءالموظفين على المقابلة الشخصية وهي مكلفة من حيث الوقت الذي تستغرقه المقابلة بالنسبة للرئيس والمرؤوس ، والوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة (٢).



١- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص , ٤٣٠

۲ ـ زهیر ثابت،مرجع سابق، ص ۱۵۲ ـ

الفصل الثالث منهجية الدراسة ، وتحليل النتائج

## الفصل الثالث

## منهجية الدراسة ، وتحليل النتائج

# ٣-١ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاطار المنهجي للدراسة:

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

## منهجية الدراسة:

أن موضوع تقويم الأداء شغل حيزاً كبيراً في البحوث والدراسات واكتسب أهمية كبيرة لما له من تأثير على أداء المنظمة عموماً أن تقدم المنظمات واستمرارها بفاعلية في المجتمع يعتمد على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ولذلك لابد من إيلاء أداء العاملين في المنظمة أهمية ومما يتطلب وضع أسس موضوعية وعادلة في تقييم الجهد المبذول من قبل العاملين لأن ذلك سينعكس ايجابياً 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 . ومن خلال اطلاعنا تفصيلياً على نظام التقييم المتبع في بنك الرافدين العراقي فرع الاردن / عمان تأكدت لنا الظاهرة المشار إليها أعلاه ، فقد تبين إن عملية التقييم تمارس بمعزل عن الشروط والمقومات الواجب توافرها بالنظام الفعّال ، وذلك في إطار عدم الوضوح في أهداف التقويم وغياب اهتمام الإدارة بنتائج التقويم 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 تقويم أداء العاملين في المصرف.



## مجتمع الدراسة

#### مصرف الرافدين - عمان

تأسس الفرع الرئيسي - عمان ١٩٥٧/١١/١٩ بموجب قانون الشركات لسنة ١٩٢٧ تم تأسيس فروع أخرى في عام ١٩٢٧ في جبل عمان والعقبة علماً بان فرع المفرق قد تأسس عام ١٩٧٠ . ويحمل مصرف الرافدين عضوية في مؤسسة ضمان الودائع الأردنية.

## رأس المال:

بدء المصرف برأس مال مدفوع عام ١٩٥٧ بمبلغ خمسون ألف دينار أردني ، ومن ثم تم زيادة رأس المال على فترات متتالية حسب تعليمات البنك المركزي الاردني حتى أصبح رأس المال المسجل والمدفوع عشرون مليون ديناراً أردنياً في عام ٢٠١٠ ، ثم تمت زيادة رأس مال البنك الى خمسين مليون دينار عام

#### أهداف فعاليات المصرف:

المصرف في الأردن هو فرع من مصرف الرافدين في بغداد الذي تأسس عام ١٩٤١ م وتتلخص أهدافه بدعم الإقتصاد الوطني وتمويل التجارة بين الاردن والعراق ، ويمارس المصرف قبول الودائع بأنواعها وتقديم التسهيلات المصرفية المعتادة بمافيها :- الكفالات - الكمبيالات - والجاري مدين - والسلف الشخصية - والقروض طويلة الأجل من خلال الإشتراك في قروض التجمع البنكي في الإشتراك مع البنوك المحلية الأخرى ، كذلك الحوالات الواردة من العراق والصادرة إليه وتحويل الرواتب للمتقاعدين العراقيين المقيمين في الأردن ، وكذلك توظيف الفوائض النقدية من خلال ودائع لشهر واحد إلى ستة اشهر.

## الإدارة الإقليمية:

يدير فروع الأردن مدير إقليمي مفوض من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لمصرف الرافدين بغداد وبشرط موافقة البنك المركزي الأردني على تعينه وله صلاحيات محددة صادرة عن الإدارة العامة في بغداد.

www.rafidainamman.com



شروط وإحتساب منح القرض...

يقوم المصرف بمنح قروض شخصية للأشخاص الموظفين في الدوائر الحكومية بحد اقصى ٤٠٠٠ دينار اربع الاف دينار تكون الفائدة ٨% (مخصومة مقدما من قيمة القرض الممنوح) ونسبة هذه الفائدة ثابتة حاليا لا تتغير يكون الحد الاقصى للسداد ٤٨ شهراً من تاريخ منح السلفة (اربع سنوات) يكون الحد الاقصى للقسط المسدد عن القرض الممنوح ٣٠% من قيمة صافي دخل المقترض يشترط تحويل راتب ووجود كفيل لأغراض القرض.

مثال على الفوائد المخصومة مقدماً:

مبلغ القرض = ٤٠٠٠ الفائدة = 4% عدد الايام = عدد ايام الشهر القسط 4% دينار = القسط المدفوع الشهري .

فائدة الشهر الاول = عدد الايام \* الفائدة \* مبلغ القرض / ٣٦٠

۲۷,000 = ۳٦٠ / ٤٠٠٠ \* % ۸ \* ۳۱

ملاحظة يطرح القسط المدفوع من اجمالي القرض للقسط الثاني وهكذا حتى تسديد كامل القرض.

مبلغ القرض للشهر الثاني ٨٥- ٤٠٠٠ = ٣٩١٥ دينار

www.rafidainamman.com



# جدول رقم (٢): العمولات المصرفية المقدمة للعملاء

		القسم الجاري
	نوع العمولة	
		التسلسل
لا يوجد	سحب نقدي من الكاونتر	١
	شهادة برائة ذمة	۲
1.	في حال وجود تسهيلات	Î
0	في حال عدم وجود تسهيلات	ب
بدون	قبل بدء العمل	٠ ت
Υ	مصادقة على توقيع	٣
0	أصدار كتاب اقتطاع لجهات اخرى	٤
۱ دینار شهري	تحویل راتب	٥
, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	. 3 5.3	
١٠٠ فلس للصفحة	أصدار دفتر شيكات	٦
	العدار دنتر سيدت	·
٥ دنانير	أصدار شك مصدق	٧



	عمولة شيكات معادة	
Ì L	لعدم كفاية رصيد لاول مرة	١٠ الشيك
ب ك	لعدم كفاية رصيد مرتين فاكثر	١٠ الشيك
ج ا.	اخطاء فنية	بدون
= 7	عمولة ايقاف صرف شيك	١.
9	عمولة استخراج كشف حساب	
i i	عمولة استخراج كشف حساب دوري	بدون
ب ء	عمولة استخراج كشف حساب تاريخ اضافي	ربع دینار عن کل صفحة
)	(اقل من سنة من تاريخ الطلب)	
ج ج	عمولة استخراج كشف حساب تاريخ اضافي	نصف دینار عن کل صفحة
)	(اكثر من سنة من تاريخ الطلب)	
1.	عمولة استخراج معاملة تاريخية وتصويرها	
i li	لفترة ستة اشهر من تاريخ الطلب	دينار واحد للمستند
ب لذ	لفترة اكثر سنة اشهر من تاريخ الطلب	ثلاث دنانير للمستند
= 11	عمولة الحد الادنى لرصيد الودائع	
s i	حسابات متحركة	بدون
ب	حسابات جامدة	ديناران للرصيد اقل من ٥٠٠دينار
= 17	عمولة كسر وديعة	بدون
= 17	عمولة منح اتمان	بدون
1 1 2	عمولة تاخير تسديد دفعة	۱۰ دنانیر
١٥ ت	تاجيل سداد قسط	۱۰ دنانیر
١٦ م	طلب تعديل شروط الضمانات اوالتمويل بناء على العميل	بدون



	السداد المبكر	1 🗸
بدون	الفترةالمتبقية على استحقاق اخر قسط سنة او اقل	Í
بدون	الفترةالمتبقية على استحقاق اخر قسط اكثر من سنة	ب
٥ دنانير	عمولة تثبيت وكالات عدلية وبنكية	١٨
	نوع العمولة	
	بالدينار الاردنى	التسلسل
17,770	عمولة تحصيل شك بعملة اجنبية	
		قسم الحوالات
١% من قيمة الحوالة الواردة	عمولة الحوالات الواردة	١
ويكون الحد الادنى ٢١٠ فلس		**
والحد الاعلى ١٠٦,٥٠٠		**
۲۰٫۰۰ بالالف	عمولة الحوالات الصادرة	۲
ويكون الحد الادنى ٥,٠٠٠ دنانير		**
		**
1.,	اجور برید حوالات صادرة	٣
٥,	اجور تقديم طلب	٤
1,	5	٥
0,	وسحب مبالغ من فروع خارجية	٦
٤,٠٠٠	ارسال شهادة حياة للمتقاعدين الى العراق	٧
۲,۰۰۰	كشف بالحوالات الواردة المستلمة	٨
۲,۰۰۰	استعلام عن وصول حوالة واستلامها	٩



	نوع العمولة	
	بالدينار الاردنى	التسلسل
		تسهيلات الكفالات
	عمولة اصدار وتمديد الكفالات الخارجية	١
ثلاث اشهر ٥ بالالف		ĵ
ستة اشهر ٦,٥ واحد بالألف		ب
تسعة اشهر ٧,٥ واحد بالألف		خ
سنة واحدة ١%		7
	عمولة اصدار وتمديد الكفالات الداخلية	۲
۲% سنوي		Í
٥.% عن كل ثلاث اشهر		ب
۲۰	عمولة الغاء كفالة	٣

جدول يتضمن جميع عمولات التجزأة لدى المصرف.

 $\underline{www.rafidainamman.com}$ 



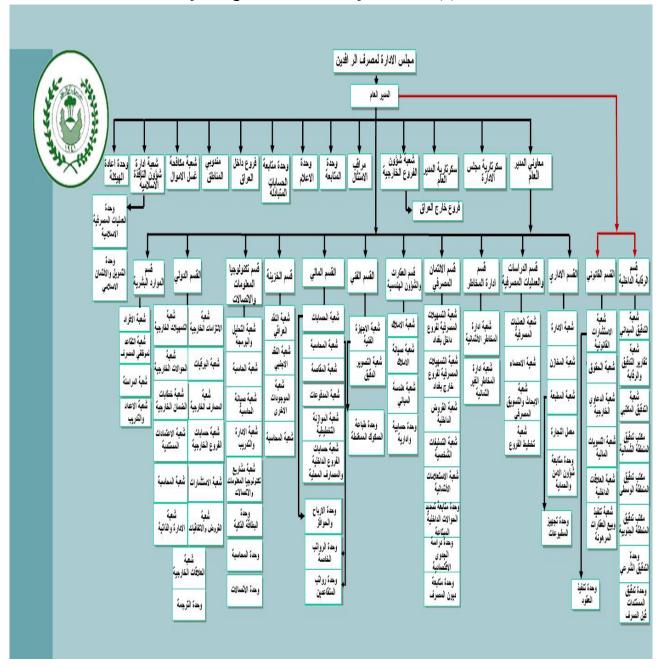
#### التعريف بالمصرف الرئيسي:

تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (٣٣) لسنة ١٩٤١ وباشر أعماله في ١٩٤١ مراه ١٩٤١ برأس مال مدفوع قدره (٥٠) خمسون الف دينار ، مر المصرف بمراحل متعددة خلال مسيرته التاريخية تمثلت أولاً بتواجده كاول مصرف وطني يمارس الصيرفة التجارية بين العديد من المصارف الاجنبية ، وبدأ بالتوسع التدريجي داخل القطر ثم مر بمراحل دمج متعددة بدأ عام ١٩٦٤ شملت المصارف التجارية التي كانت تعمل في العراق حيث تم في عام ١٩٧٤ توحيدها مع مصرف الرافدين الذي أصبح المصرف التجاري الوحيد في العراق ، حيث استمر يعمل بمفرده في ميدان الصيرفة حتى عام ١٩٨٨ الذي شهد تأسيس مصرف حكومي آخر هو مصرف الرشيد الذي ابتدأ عمله بفروع مصرف الرافدين التي انتقلت اعمالها اليه. وفي عام ١٩٩٨ شهد المصرف تطوراً جديداً هو تحوله الى شركة عامة مملوكة للدولة بالكامل طبقاً لاحكام قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ٩٧ بهدف المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الاموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية وفي اطار السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية للدولة ، حيث يقوم المصرف بقبول الودائع بأنواعها واستثمار الاموال والفوائض النقدية في مختلف أوجه الاستثمار وفق ما رسمه القانون.

ويمثل النشاط الائتماني أهم العمليات الاستثمارية التي يقوم بها المصرف ويعتبر من المهام الاساسية لعمله ونموه ، حيث أصدر تعليمات عديدة تقرر بموجبها منح قروض متوسطة الاجل لمدد تتراوح بين ٢-٥ سنوات لمن يرغب من المواطنين والشركات لغرض تحويل عمليات شراء المكائن والمعدات والآلات أو تشيد البنايات الملائمة للاغراض الزراعية والصناعية المختلفة، اضافة الى منح قروض للاطباء واطباء الاسنان والصيادلة والمهندسين وفق شروط وضوابط محددة ... يدخل ضمن هذا الاطار منح التسهيلات في الحساب الجاري وخصم الاوراق التجارية واتباعها وهي من انواع الأئتمان النقدي الرئيسية الممنوحة لزبائن المصرف والمتعاملين معه . ويقف المصرف في طليعة المؤسسات الحكومية في مجال استخدام المكننة الحديثة في العراق والمتمثلة بمشروع الحاسبة الالكترونية الذي يعتبر مشروعاً ضخماً يتوازى ومكانة المصرف واعماله وفروعه حيث يتوفر لديه حالياً أنظمة فعلية تغطي جميع انشطة المصرف ويتم تطوير النظم باستمرار وتحديث المعلومات ، كما يساهم مساهمة فعالة في تطوير واسناد المصارف الحكومية والاهلية في مجال الانظمة المصرفية والاستثمارية

الفنية ، عدد فروع المصرف حالياً ( ١٦١) فرعاً داخل العراق أضافة الى (٧) فروع في الخارج وهي : القاهرة ، بيروت ، عمان ، صنعاء ، ابو ظبي ، البحرين ، جبل عمان .

جدول (٣) الهيكل التنظيمي لمصرف الرافدين الفرع الرئيسي



www.rafidain-bank.gov.iq



أعمال وواجبات الأقسام:

قسم الدراسات والعمليات المصرفية: أصدار التعليمات المصرفية التي تخص أعمال الفروع والادارة العامة والصلاحيات الممنوحة لكافة المستويات واجراء الاحصائيات الخاصة باعمال المصرف واعداد البحوث والدراسات لتطوير العمل المصرفي وفتح ودمج فروع المصرف وحسب الحاجة.

القسم الفني: اعداد الخطة وتهيئة التخصيص احتياجات أقسام الادارة العامة وفروع المصرف من الاجهزة والمكائن والمكتبية والمصرفية وكذلك تقوم بطباعة دفاتر الصكوك الممغنطة لجميع فروع المصرف في العراق وللانواع المعتمدة وهي (التجاري، الشخصي، السفتجة) وأرشفة بعض من وثائق المصرف من خلال نظام واجهزة الارشفة في الشعبة ويتكون القسم من الشعب والوحدات التالية:

اولاً: شعبة الاجهزة الفنية.

ثانياً: شعبة التصوير الدقيق.

ثالثاً: وحدة الصكوك الممغنطة.

قسم الائتمان المصرفي: لغرض تنفيذ السياسة المالية والنقدية لتحقيق اهداف الادارة العامة لمصرف الرافدين في مجال استثمار رأسماله والاموال المودعة لديه فأن اعمال وواجبات القسم تتلخص في عمل شعبه ووحداته المتكونة من شعبة القروض والتي تقوم بمنح كافة انواع القروض التجارية للمساهمة في دعم الاقتصاد العراقي والقضاء على البطالة اضافة الى شعبتي التسهيلات المصرفية (لفروعنا داخل بغداد وخارجها) وهي مختصة لتسهيل عمل الكثير من التجار واصحاب الاعمال الحرة في توفير السيولة النقدية لهم وتمشية اعمالهم الاقتصادية ، ويضاف لها شعبة التسليفات الشخصية والتي قامت وتقوم بمنح سلف شخصية لموظفي الدولة كافة اضافة لمنحها سابقاً سلف المتقاعدين والصحفيين وسلف الزواج وغيرها ، ومتابعة المعبة الاستعلامات الائتمانية ووحدات القسم ( دراسة الجدوى ، متابعة تسديد الحوالات ، ومتابعة تصميل الديون ) فمهمتها هي ضمان عدم ضياع اموال المصرف والحفاظ عليها



من خلال التدقيق و عدم تكرار المنح ومعرفة التزامات الزبائن قبل منحهم اضافة لمتابعة الجدوى من تقديم طلباتهم في شتى المجالات ومتابعة تسديد ديون المصرف .

قسم إدارة المخاطر:

١- إعداد رؤية مستقبلية لعمل القسم للحد من المخاطر التي تواجه عمل المصرف.

٢- دراسة وتحديد ومعالجة المخاطر الائتمانية وغير الائتمانية لشعب وأقسام الادارة العامة والفروع بالتنسيق
 مع تلك الاقسام من خلال مراقبة فعاليتها

٣- تأشير المخاطر التي من المحتمل ان تحدث وتقييم آثارها وما ينتج عنها .

٤- وضع الحلول المناسبة لإدارة المخاطر ومتابعتها لمعرفة مدى ملائمتها .

القسم الاداري: مسؤول عن تجهيز شعب وفروع المصرف بالاثاث ومطافئ الحريق وصيانتها وتقوم بتوفير خطوط نقل موظفي الادارة العامة وبمتابعة شؤون الافراد وشؤون الحراس الاهليين وأي اجراء امني لأي فرع ويتكون القسم من الشعب والوحدات التالية:

اولا: شعبة الادارية.

ثانياً: شعبة المطبعة.

ثالثاً: شعبة المخازن والمستودعات في العلوية.

رابعاً: معمل النجارة.

خامساً: وحدة متابعة شؤون الأمن والحماية.

قسم الرقابة الداخلية: قسم الرقابة الداخلية مرتبط مباشرة بالسيد المدير العام ويتولى تحقيق السيطرة الفاعلة على اموال المصرف وحساباته وسجلاته ومتابعة تنفيذ التعليمات المصرفية والالتزام بتنفيذ القوانين والقرارات الصادرة لتنظيم سير العمل من خلال التقارير الرقابية التي تقدم للسيد المدير العام وإجراء التحقيق في الحالات التي يستوجب ذلك اضافة الى متابعة تقارير ديوان الرقابة المالية والبنك المركزي الخاصة بتدقيق حسابات فروع المصرف ويتكون القسم من الشعب والوحدات التالية:

www.rafidain-bank.gov.iq



اولا: شعبة التدقيق الميداني.

ثانياً: شعبة تقارير التدقيق والرقابة.

ثالثاً: شعبة التدقيق المكتبى.

رابعاً: مكاتب التدقيق الشمالية والجنوبية والوسطى .

خامساً: وحدة التدقيق الشرعي.

سادساً: وحدة التدقيق السابق للمصرف.

قسم الموارد البشرية: يتولى هذه القسم شؤون الموظفين من (الاجازات، كتب تأييد، التخاويل، التعيينات، الاحالة الى التقاعد، الاستقالة، الترفيعات، الزيادات، العقوبات، التشكرات، النقل، العقود، الدورات التدريبية لتأهيل منتسبى المصرف) ويتكون القسم من الشعب والوحدات التالية:

اولاً: شعبة التقاعد لموظفي المصرف.

ثانياً: شعبة المراسلة.

ثالثاً: شعبة الاعداد والتدريب.

القسم القانوني: يعمل القسم على قضايا المصرف الداخلية والخارجية ويقوم بمتابعة تحصيل الالتزامات الموقوفة بذمة الزبائن المتأخرين في التسديد واقامة الدعاوى ضد المتوقفين عن الدفع والمزورين والترافع فيها من قبل موظفين حقوقيين ويتكون القسم من الشعب والوحدات التالية:

اولاً: شعبة التسويات المالية.

ثانياً: شعبة العلاقات الداخلية.



ثالثاً: شعبة الحقوق.

رابعاً: شعبة الدعاوي الخارجية.

خامساً: شعبة الاستشارات القانوينة.

سادساً: وحدة التنفيذ وبيع العقارات المرهونة.

سابعاً: وحدة تنفيذ العقود .

القسم الدولي: يقوم القسم الدولي ( الذي يعتبر نافذة المصرف على العالم الخارجي) تنظيم العلاقات الخارجية للمصرف مع المراسلين والمؤسسات الدولية وادارة الحسابات الخارجية وانجاز الكثير من اعمال المصرف الخارجية والتي يمكن تلخيصها بما يلى:

١- القيام بتأسيس العلاقات المصرفية مع البنوك الاجنبية بعد دراسة وضعها المالي واعداد التقارير الخاصة
 بهم .

٢- فتح الحسابات لدى المراسلين والقيام بتغذيتها وكذلك فتح الحسابات للمراسلين لدى القسم .

٣- استثمار الفائض من الارصدة كودائع لدى المراسلين ومتابعة الفوائد المحتسبة .

٤- تغذية رأس مال فروعنا الخارجية وإستلام وتدقيق الكشوفات والإشعارات الواردة منها والناتجة عن
 العمليات المصرفية المختلفة التي يقوم بها ، وكذلك مراقبة ارصدة حساباتها .

٥- متابعة اسهم المصرف في رأس مال البنوك الاجنبية ومتابعة الفوائد والارباح المتحققة عنها .

٦- اصدار خطابات الضمان لصالح الدوائر الحكومية والقطاع الخاص بناءاً على طلب المراسلين وفروعنا
 الخارجية وعلى كامل مسؤولياتهم اتجاهنا

٧- تحويل المبالغ الى المستفيدين منها في الخارج بواسطة فروعنا الخارجية ومراسلينا واستلام الحوالات الواردة منة وتسليمها الى المستفيدين في الداخل .

 $\Lambda$ - فتح الاعتمادات المستندية الحكومية المحالة من المصرف العراقي للتجارة (TBI) وهي اعتمادات لاغراض الاستيراد .

٩- اصدار نشرة اسعار العملات الاجنبية وتزويد دوائر الدولة بها .



قسم الخزينة: يقوم القسم بحفظ وتجهيز النقد العراقي والأجنبي والطوابع المالية وحفظ الموجودات الثمينة والوثائق العائدة للمصرف وسحب الفائض النقدي من الفروع ويتكون القسم من الشعب والوحدات التالية:

- ١ شعبة المحاسبة .
- ٢- شعبة النقد العراقي .
- ٣- شعبة النقد الاجنبي .
- ٤ شعبة الموجودات الاخرى .

## القسم المالي:

1- اعداد البيانات المالية الموحدة في كل فروع المصرف (ميزانية ارباح وخسائر) بالاضافة الى اعداد الاحصائيات والتقارير والكشوفات الخاصة بالبنك المركزي العراقي وديوان الرقابة المالية بالاضافة الى تنفيذ كتب الوزارة بفتح وغلق وتحويل الحسابات الجارية الحكومية.

- ٢- تنفيذ كافة عمليات الصرف النقدى ضمن حدود التخصيصات المطلوبة .
- ٣- تصفية موقوفات الفروع مع بعضها بالاضافة الى البنك المركزي العراقي ومتابعة ارصدة المصارف المحلية القطاع الخاص والعمل على عدم انكشافها ومراقبة حسابات المصارف المفتوحة لدى البنك المركزي لغرض معرفة السيولة النقدية بالاضافة الى عمل شعبة المقاصة .
  - ٤- القيام بجميع التحويلات المالية للمصرف مع المصارف الاخرى المشتركة في نظام المدفوعات.

www.rafidain-bank.gov.iq



## قسم تكنلوجيا المعلومات والاتصالات:

يقوم قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتصميم واعداد البرامجيات الخاصة بالأنظمة المصرفية وتنفيذها في أقسام وشعب وفروع المصرف من خلال كادرها الفني الموجود في مبنى الإدارة العامة ومراكز الإسناد الفني في المحافظات وأيضاً يقوم القسم بصيانة الأجهزة من الطابعات والحاسبات وأجهزة ال UPS وتجهيز الفروع وأقسام الإدارة العامة من الحاسبات والأجهزة الأخرى حيث يوجد لدى القسم كادر فني متخصص في البرامجيات وصيانة الأجهزة الالكترونية وأيضا يقيم القسم دورات تدريبية لتطوير الكادر المصرفي على الأنظمة المصرفية التشغيلية بالإضافة الى الدورات الفنية التخصصية حيث يتم إعداد منهاج تدريبي على مدار السنة يشمل الدورات الفنية في مجال الحاسبات والأنظمة المصرفية.

#### خدمات المصرف:

البطاقة الذكية: ان فكرة بطاقة كي مبنية على تحويل الاموال الحقيقية الى اموال الكترونية من خلال تقنية متقدمة تسمح فقط لصاحب البطاقة ، بدأ مشروع بطاقة كي الذكية في اواخر عام ٢٠٠٨ والجهات المستفيدة هي:

- ١- هيئة التقاعد الوطنية .
- ٢- دائرة الرعاية الاجتماعية.
  - ٣- دائرة المرأة.
- ٤- وزارة الهجرة والمهجرين.
  - ٥- وزارة الثقافة.
- ٦- دوائر اخرى (جامعة بغداد ، الزراعة ، الطب البيطري ، .... الخ) .
  - عدد الفروع المصدرة للبطاقة الذكية من مصرف الرافدين (٥٥) فرعاً.
- عدد الفروع التي تدفع رواتب عن طريق البطاقة من مصرفنا (٨١) فرعاً.



عدد المنافذ التابعة لمصرف الرافدين (٧٠٠) منفذ.

خلال سنة ٢٠١٣ سيتم اطلاق خدمات جديدة مثل (الحوالات الالكترونية ، التبضع الالكتروني ، دفع الفواتير ، البيع بالتقسيط ، خدمات master card).

النافذة الاسلامية:

## اولاً: آلية منح التمويل مرابحة لشراء سيارات

أ- يكون الحد الاعلى لمبلغ التمويل لشراء سياره (٢٥) مليون دينار (خمسة وعشرون مليوناً).

ب- مدة التمويل من سنتين الى سنتين ونصف .

- ت- نسبه المرابحة (٢٠%) لمدة التمويل ٢٤ شهراً و(٢٥%) لمدة التمويل ٣٠ شهراً .
- ث- يقديم طالب التمويل ضمانة شخصية عدد/٢ من موظفي دوائر الدولة تغطي رواتبهم القسط الشهري والمرابحة بعد طرح التزاماتهم في حالة كونهم يتمتعون بسلفة او قرض سابق وينظم تعهد لدائرة الكفيل بموجب النموذج المعتمد حالياً في منح القرض والسلف .
- ج- يتقدم الزبون بطلب ووعد بالشراء وفق نموذج التعليمات محدداً مواصفات السيارة من ضمن العروض المقدمة من قبل المصرف.
- ح- يقوم طالب التمويل بدفع حد ادنى لهامش الجدية بنسبة (%) من قيمة السيارة ويعتبر كدفعة من ثمن الشراء ولايدخل في احتساب المرابحة .
- خ- يتم سداد المبلغ المتبقي مع نسبة المرابحة باقساط شهرية او فصلية حسب رغبة طالب التمويل لقاء توقيع كمبيالة يتم تسديد مبلغها وفقا لمواعيد الاستحقاق .
  - د- يتم حجز السيارة لدى دوائر المرور العامة .
- ذ- يمتنع المصرف عن اجراء أية عملية تم فيها توقيع عقد بيع بين البائع والزبون او دفع عربوناً قبل ان يمتلك المصرف السيارة المراد شراؤها.
  - ر- لا يقبل المصرف السيارات المستعملة.

حسابات التوفير: هي الحسابات التي تتمثل بالمبالغ التي يتم إيداعها من قبل الافراد لدى المصارف وتكون الإيداعات على انواع منها:



- ١- ايداع نقدي.
- ٢- ايداع شيك مقاصة.
  - ٣- ايداع بقيد.

وتحتسب نسبة فائدة (٤%) على حسابات التوفير في نهاية كل شهر على الرصيد الاقل الاخير خلال الشهر وتضاف الفائدة عند الغلق او في نهاية السنة لجميع الحسابات المتحركة وغير المتحركة ويتم استقطاع مبلغ (٢٠٠٠) الفي دينار عمولة اشراف ومتابعة للحسابات غير المتحركة في نهاية كل سنة.

الحساب الجاري: هو عقد يتفق بمقتضاه شخصان على ان يقيدا في حساب عن طريق مدفو عات متبادلة ومتداخلة الديون الناشئة عن العمليات التي تتم بينهما من تسليم نقود او اموال او اوراق تجارية قابلة للتمليك وغيرها، وان يستعيضا عن تسوية هذه الديون عن كل دفعة على حدة بتسوية نهائية ينتج عنها رصيد الحساب عند غلقه.

## انواع الحسابات الجارية:

١- الحسابات الجارية الدائنة:

وهي الحسابات الجارية الاعتيادية التي يتم فتحها وفق شروط فتح الحساب ويقوم اصحابها بالايداع فيها والسحب منها بحدود الرصيد الدائن ولا يسمح بتجاوزه.

٢- الحسابات الجارية المدينة (الحسابات المكشوفة): وهي الحسابات الجارية التي يمكن لاصحابها بالسحب منها بمبالغ اكثر من المبالغ المودعة فيها ويقتصر استعمال هذه الحسابات على الاشخاص الذين يقرر المصرف منحهم التسهيلات.

- ٣- الخدامات التي يقدمها مصرفنا لاصحاب الحسابات الجارية:
  - خدمات السحب والايداع.
  - خدمات المقاصة الاعتيادية والخاصة.
    - تصديق الصكوك .



- ايقاف صرف الصك المفقود.
- منح استشهاد وبعدم توفر الرصيد .
- تزويد الزبائن بكتب تأييد الحساب الجاري ونسخ من الصكوك المحررة من قبلهم.

**٣-٣ المبحث الثاني: تحليل النتائج.** وقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه

جدول (٤) عرض نتائج الدراسة

رقم	الوسط	الانحراف
السؤال	الحسابي	المعياري
.1	٤,٢٢٢٢	٠,٦٤٠٥١
۲.	٤,٣٣٣٣	٠,٧٣٣٨٠
.٣	<b>٣,٨</b> ٨٨٩	١,٠٨٦٠٤
٤.	٤,٣٣٣٣	٠,٦٧٩٣٧
.0	१,४०१४	٠,٧١٢١٣
٦.	٤,١٤٨١	۰,۸٦٣٩٧
. ٧	٣,٦٢٩٦	٠,٩٢٦٠٤
.۸	٤,١٨٥٢	٠,٦٨١٤٦
٩	٤,٤.٧٤	٠,٦٣٦٠٥
.1.	٣,09٢٦	1,71717
.11	٣,٨٥١٩	۰,٧٦٩٨٠
.17	٤,٤•٧٤	٠,٦٣٦٠٥
.17	٤,٥٥٥٦	٠,٦٤٠٥١
.1 ٤	१,४१२४	٠,٥٤١٧١
.10	१,२४१२	٠,٦٨٧٧٠
.١٦	٤,٧٤٠٧	٠,٤٤٦٥٨
.17	٤,٤•٧٤	• ,٦٩٣٨٩
.14	१,४०१४	٠,٦٥٥٩٠
.19	१,१४१०	٠,٥٧٩٨١
٠٢.	٤,٥٥٥٦	•,0٧٧٣٥
	٤,٢٥٩٦ ,	الوسط الحسابي العام

هذا الجدول من عمل الباحث



ونلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو جميع الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) وبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٥٩٦).

## اختبار الثبات:

لقد تم استخدام اختبار (کرونباخ ألفا) لقیاس مدی ثبات أداة القیاس حیث بلغت قیمة  $\alpha$  ( $\alpha$  ۹۱,۰۷ %) و هی نسبة ممتازة کونها أعلی من النسبة المقبولة  $\alpha$  %.

## أدوات الدراسة:

1- الاستمارة: وهي تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية ، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته ، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع ، والتعرف على مجتمع الدراسة ، وبناءا عليه فقد ضمت الاستمارة ( ٢٠ ) سؤالاً ، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية ، وجهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم ، بدءا بإطارات المؤسسة وانتهاءا بالعامل البسيط فيها وكذا القائمين بعملية التقييم ، واشتملت في المجموع على محورين تماشياً مع فرضيات البحث ، تضمن المحور الأول الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية ، أما المحور الثاني من الاستمارة فقد أشتمل الأسئلة المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، بغية الوقوف على أهمية ومكانة هذا الأخير فيها ، ومدى اهتمامها بتطبيقه ، وهذا للوصول إلى حكم على صحة أو نفي الفرضية الفرعية الأولى.

مصادر البيانات:

لقد تم إستخدام الأسلوبين التاليين لجمع البيانات:

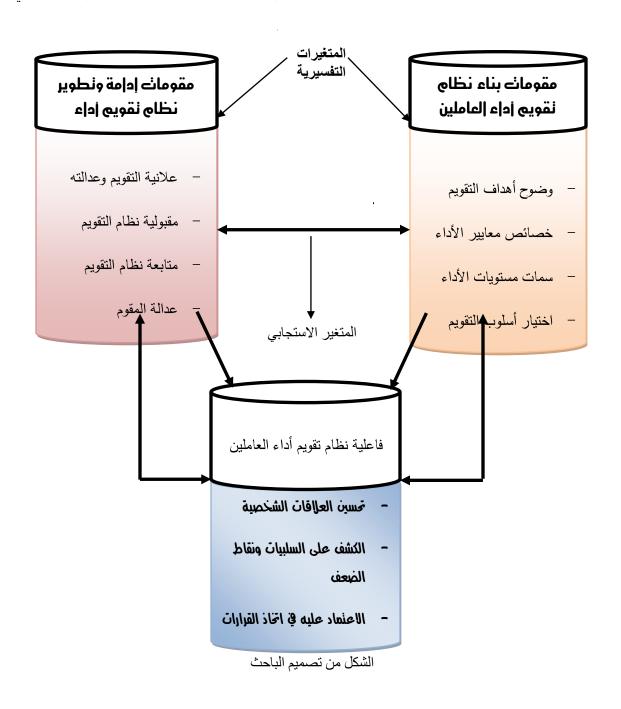
أولاً: المصادر الأولية: اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية والاستبانات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم حول العوامل الرئيسية المحددة لعوامل قياس وتطوير العالمين في مصرف الرافدين – عمان.

ثانياً: المصادر الثانوية: حيث اشتملت على المراجع من الكتب والأبحاث السابقة والنشرات والدوريات والرسائل العلمية التي عالجت موضوع الدراسة أو الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع.

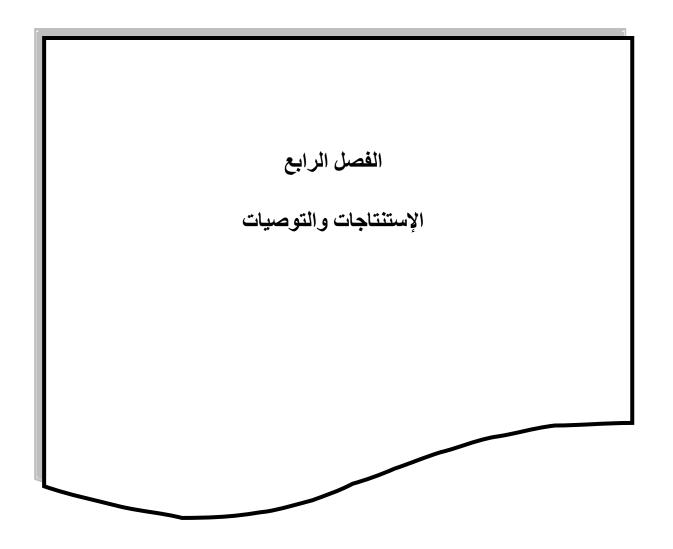
# نموذج الدراسة:

شكل رقم (٥) نموذج الدراسة

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







## ٤-١ المبحث الاول: الإستنتاجات:

سيجري في متضمنات هذا البحث عرض ما اهم توصلت اليه الجهود الفكرية والميدانية من الاستنتاجات كالأتى:

- ١- برزت النتائج المستوحات من الجانب العملي بوجود إهتمام من قبل المدراء من خلال تفعيل مقومات
   ادامة وتطوير نظام التقويم في فاعليته.
- ٢- ثبت ان التغيير الايجابي الذي حصل في مقومات بناء نظام تقويم اداء العاملين قد أحدث تغييراً فعلياً في
   تحقيق متطلبات فاعليته.
- ٣- أن التغيير الايجابي الحاصل في مقومات ادامة وتطوير نظام التقويم احدث تغييراً أكبر من مقومات بناء
   نظام تقويم أداء العاملين في تحقيق متطلبات فاعليته.
- ٤- وضوح الاهتمام من قبل مدراء المصرف في مقومات بناء نظام تقويم اداء العاملين وتفعيلها في فاعلية نظام التقويم.
- ٥- ظهر ان المدراء في الشركة المبحوثة أهتموا بتفعيل العلاقة بين مقومات بناء نظام تقويم اداء العاملين ومقومات أدامته وتطويرة ، مما عكس على الاداء الجيد في فاعلية نظام التقويم.
- ٦- تبين ان التغيير الايجابي في مقومات ادامة وتطوير نظام التقويم الذي حدث في الشركة المبحوثة عكس
   في احداث تغيير جدي في تحقيق متطلبات فاعليته.



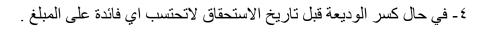
### ٤-٢ المبحث الاول: التوصيات:

- ١- التشديد على إستعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم اكثر من مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين
   لإحداث التغيير في أداء فاعلية نظام التقويم.
- ٢- ينبغي على المدراء الإستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدامة تطوير نظام التقويم التي ظهرت
   بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقويم .
- ٣- ينبغي على المدراء في المصرف المعنى بالدراسة إستثمار العلاقة الايجابية التي ظهرت بين مقومات بناء
   نظام تقويم اداء العاملين ومقومات وإدامته وتطويره ، وتعزيزها في دعم الاداء المصرفي .
  - ٤- الخروج من أسلوب إستخدام إستمارة واحدة في تقييم جميع منتسبي المنظمة وإعتماد اكثر من إستمارة وحسب التوصيف الوظيفي.
  - ٥- التشديد على إستعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم اكثر من مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين الإحداث التغيير في أداء فاعلية نظام التقويم.
    - ٦- تأكيد المدراء على إستعمال مقومات إدامة وتطوير نظام التقويم الذي يتوقع أن يحدث تغييراً إيجابياً لفاعلية نظام التقويم في المصرف المعني بالدراسة.



# الملاحق

	أستمارة لطلب فتح حساب وديعة بالآجل (أ)
	طلب فتح حساب وديعة بالأ اود / نود فتح الحساب التالي : اسم العميل رقم العميل الاساسي : / / رقم الحساب : / /
IBAN	نوع الحساب : العملة : سعر الفائدة :
سنة	تعليمات اخرى لفتح حساب ودائع الآجل الفتح حساب ودائع الآجل الرجو / نرجو ربط المبلغ في حساب ودائع الآجل لمدة : شهر آ اشهر عند الاستحقاق ارجو تجديد وديعتي / وديعتنا كالتالي • المبلغ الاساسي + الفائدة
	• المبلغ الاساسي فقط
///	<ul> <li>وقيد الفائدة المستحقة لحساب رقم //</li> </ul>
ب الودائع الآجل العائد لنا رقم	اصرح / نصرح بأننا نوافق على اخضاع حساب
۲.	والموقع بتاريخ التالية :- 1- يستحق هذا الحساب بتاريخ / / /
لاه .	٢- نتعهد بعدم اجراء اي سحب قبل حلول الآجل المحدد اع
د منذ تاريخ الايداع لغاية تاريخ الاستحقاق	<ul> <li>٣- تكون الفائدة السنوية بمعدل% وتحتسب الفوائ</li> <li>وتضم الى اصل الوديعة عند الاستحقاق .</li> </ul>





- ٥- يحتسب مبلغ ضريبة على مبلغ الفائدة المستحقة (حسب القانون المعمول به).
- ٦- في حال عدم اعطائنا اياكم تعليمات خطية مخالفة ، يجدد هذا الحساب حكماً عند الاستحقاق للمدة نفسها ويطبق عليه معدل الفائدة المعمول به بتاريخ الاستحقاق.
- ٧- ان الشروط والاحكام العامة لفتح الحسابات الموقعة من قبلنا تطبق على هذا الحساب ايضاً وتعتبر
   جزءاً من هذا العقد وتكمله .
  - ٨- لايتم منح دفتر شيكات على الحساب اعلاه .
- 9- تكون محكمة بداية عمان المركزية (قصر العدل) في عمان وحدها صاحبة الصلاحية الحصرية للنظر في اي نزاع ينشأ فيما يتعلق بهذا العقد.
  - ١٠ ـ يصبح الحساب جامداً في حال توقف عمليات السحب والايداع لمدة ثلاث سنوات متتالية .

#### وينتج عنه

- ١- توقيف عمليات السحب والايداع والتحويل.
  - ٢- يتم احتساب فائدة على رصيد الوديعة.
- ٣- لاعادة تفعيل الحساب يجب حضور صاحب الحساب شخصياً او من يمثله بموجب وكالة عدلية.

## مخاطر الحسابات المشتركة:

- ١- في حالة التنفيذ القضائي سيتم الحجز على كامل رصيد الحساب.
- ٢- في حالة وفاة احد اصحاب الحسابات المشتركة او فقدان اياً منهم الاهلية لاي سبب من الاسباب سيتم ايقاف السحوبات من الحسابات .

التوقيع / التواقيع						

www.rafidainamman.com



## نموذج طلب سلفة من المصرف (ب)

	د والكفالة	ند التعم	ستمارة عة	1			
تخدم في (	<b>د والكفالة</b> لموظف / المس	11		• • • • •	• • • • •	• • • • •	اني ٠٠٠
ر فقط	) دینا	وقدره (	٢٠ مبلغاً	• •	/ /	تاريخ	استلمت با
خصم مقدماً من قيمة السلفة وأتعهد	<u>ائة )</u> سنوياً ت	ثمانية بالم	ها %۸ (	بفائدة قدر	الرافدين	، مصر ف	كسلفة مز
٠٠٠٠٠٠٠٠ بإجراء	وخولت.٠٠٠	، الشهرية	مخصصاتي	رواتبي و	نهرية من	أقساط أ	بتسديده ب
(	( فقط	دينار	نِل	بمعد	اتب شهر	راً من ر	ذلك اعتبا
) لقد	( فقط	دينار	خير	القسط الا.	ل ان يكون	احد على	للقسط الو
الناتجه عن خدمتي في	الاخرى	حقوقي	وجميع	سصاتي	، ومخص	رواتبي	جعلت
املة في الاردن ضماناً لتسديد هذه	دى البنوك الع	ي الدائنة ل	ذلك حسابات	۰۰۰۰ وک			• • • • •
، لاي جهة رسمية او غير رسمية							
جهة مخوله حق الحجز	بي من قبل اية	على روات	حالة الحجز	'قساط في	زم بدفع الا	ا اني الت	اخری کم
	ف :	اسم المستل	بان	البي	نار	ديد	فلس
			السلفة	مبلغ ا			
	:	التوقيع	الفائدة	يخرج			
		التاريخ:	<b>اف</b> ي	الص			
	_				•	•	
-ي (	/ المستخدم ف	الموظف				• • • • •	انـي ٠٠٠
ديد المبلغ دينار (فقط	وأتعهد بتسم	• • • • •			• • • • •	ـة السيد	كفلت ذم
وذلك عند تأخره عن دفع الاقساط	رف الرافدين	فه من مص	) الذي استلا	٠٠ لاغير		• • • • •	• • • • •
ه فقد وقعت العقد وخولت مصرف	لاسباب ولاجل	سبب من ا	اعلاه لاي	وط المبينة	رجب الشر	علیه بمو	المستحقة
لفة وجعلت رواتبي ومخصصاتي	بلغ قسط السا	الشهرية ه	خصصاتي	رواتبي وم	ىتقطع من ر	في ان يس	الر افدين أ
وكذلك							
لاه واقر بأني غير مدين بضمان							



رواتبي لاية جهة رسمية اخرى غير مصرف الرافدين

كما اني التزم بدفع مبلغ القسط في حالة الحجز على رواتبي او رواتب المستلف من قبل اية جهة لها حق الحجز .

#### شروط اخرى:

- ١- الحد الاعلى للقرض ٤٠٠٠ دينار.
  - ٢- الحد الاقصى للسداد ٤٨ شهر.
- ٣- ان لا يزيد قيمة القسط عن ٣٠% من صافي الدخل.
- ٤- يحق للمصرف إجراء التقاص بين جميع الارصدة الدائنة للعميل.
- ٥- في حال عدم التزام المدين بالسداد لاي سبب من الاسباب يحق للمصرف الحجز والتنفيذ على الاموال المنقولة وغير المنقولة لكل من المدين والكفيل.
- ٦- سيتم التنفيذ القضائي على اي من الضمانات المقدمة من العميل او الكفيل مع امكانية التنفيذ
   القضائي على الممتلكات الشخصية على العميل او الكفيل غير الموضوعة تأميناً للدين.
- ٧- سيتم انذار العميل والكفيل خطياً في حال التأخر عن السداد خلال فترة ٣٠ يوم من تاريخ استحقاق
   القسط
  - ٨- سيتم تحميل المدين والكفيل اي اتعاب قانونية ناتجة عن عدم الالتزام بالتسديد.
    - ٩- لايتضمن التسديد المبكر اي عمولات.
  - ١٠ يعتبر العقد سارياً ولا يحق للمصرف انهائه الا في حال اخلال العميل بالتزاماته.
    - ١١ ـ شروط فسخ العقد.
    - يحق للمصرف فسخ العقد دون اللجوء للقضاء في حال:
  - ١- اكتشف المصرف ان العميل مدرج على القوائم المحظور التعامل معهم.
- ٢- اذا تبين للمصرف عدم صحة المستندات او اي من المستندات المقدمة للحصول على
   القرض او في الضمانات و التعهدات المقدمة.
  - في حال وجود اية شكوى يرجى مراجعة دائرة شكاوى العملاء في المصرف
    - \*\* اقر بأنني قرأت جميع بنود العقد اعلاه وفهمتها فهماً تاماً .

٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	اسم الكفيل:-
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	التوقيع :-
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	التاريخ :-

www.rafidainamman.com



# اولًا: إستمارة البيانات الشخصية: (ج)

# ١. الدائرة التي تعمل بها :...... ٢. العمر :....

	الدرجة العلمية		تخصص الدراسة		المسمى الوظيفي		سنوات عدد الخبرة
1	دكتوراه	1	محاسبة	1	مدير	1	3الى 1من
2	ماجستير	2	مالية	2	قسم رئيس	2	6الى 3 من
3	بكالوريس	3	اعمال ادارة	3	موظف	3	9الی 6من
4	توجيهي	4	اقتصاد	4	مالي محلل	4	فوق فما 9 من
5	اخرى	5	اخرى				

# ثانياً: أستمارة اسئلة الاستبانة. (د)

لااوافق	لا او افق	محايد	او افق	او افق	السؤال	م
بشده				بشده		
					مدى تأديته للعمل بمستوى عالٍ من حيث	1
					السرعة والجودة والدقة	
					المثابرة والتفاؤل والثقة بالنفس	2
					القدرة على أداء الاعمال دون الرجوع الى	3
					المسؤول	
					مراعاة توجيهات المسؤول تعليمات الالتزام	4
					بالعمل	
					التغلب على عقبات أداء العمل وصعوباته	5
					و مشكلاتة	

لقدرة على ضبط النفس واكتساب أحترام	6
المسؤ و لين	
لامكانية في اكتشاف أساليب مبتكرة لاداء	7
لمهام بصورة فاعلة	
لاسهام في الواجبات التي تستلزم فريق عمل	8
ىتعاون مع الزملاء	ı
لمواظبة على الدوام واحترام الوقت	9
نجاز الواجبات العادية والاضافية خارج	10
وقات الدوام الرسمي	
مهارات الادارة وممارسة أدوارها	11
لقيام بالواجبات الوظيفية حسب الانظمة	12
التعليمات	)
لامانة الوظيفية والشعور بالمسؤولية	13
حترام الرؤساء والالتزام اللياقة الوظيفية	14
لامتناع عن استغلال الوظيفة لاغراض	15
لنخصية	1



		المحافظة على الاموال والممتلكات العامة	16
		العدالة والحيادية والصدق مع الاخرين	17
		معاملة المرؤوسين بالحسنى وتقديرهم	18
		الشخصبي	
		التقيد بمواعيد العمل والمحافظة على	19
		الموقت	
		احترام المواطنين وتسهيل أنجاز	۲.
		معاملاتهم	

المنسلون للاستشارات

ملاحظات

## المراجع والمصادر

- ١- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة . العربية، بيروت، لبنان، ط ٢٠٠٢، ١
- ٢- أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية وإقتصادية)، ط ١، دار وائل للطباعة وللنشر ،الاردن ، ١٩٩٨،
  - ٣- أحمد محمد صالح شمسان ، قضايا إدارية ، مركز در اسات جامعة القاهرة ، ٢٠٠١,
    - ٤- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٤,
  - ٥- أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، دار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٣,
    - ٦- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر ، ، ٢٠٠٠
    - ٧- السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيترك لطباعة ونشر وتوزيع ، مصر ، ٢٠٠١
      - ٨- السيد عليوة ، تحديد الإحتياجات التدريبية ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، ، ٢٠٠١
- ٩- أسامة محمد جرادات ، وعقلة محمد المبيضين ، التَّدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، , ٢٠٠١
  - ١٠- بلقاسم سلاطنية ،على غربي ، إسماعيل قيرة ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، عين مليلة ، , ٢٠٠١
- ١١- جل بروكس ترجمة عبد الله إسماعيل كتبي ، قدرات التدريب والتطوير دليل علمي ، مركز البحوث مكتبية فهد الوطنية ، الرياض
  - ١٢- جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر
    - ١٣- دومينيك سالقاتور ، الإحصاء والإقتصاد القياسي سلسلة ملخصات شوم ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
      - ١٤- زهير ثابت ، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطّباعة والّنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١
        - ١٥ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النَّشر لجامعة قالمة ، ٢٠٠٤,
          - ١٦- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، ٢٠٠٢
  - ١٧- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت ، ١٩٩٧.
  - ١٨- ماريون أي هاينز ، ترجمة محمود مرسى وآخرون ، إدارة الأداء وإدارة البحوث ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٨.
    - ١٩ ـ مهدى حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣,
    - ٢٠ ـ مهدى حسن زويلف ، إدارة الأفراد (مدخل كمي) ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ،الاردن ، ١٩٩٨
    - ٢١- مهدي حسن زويلف ،إدارة الموارد البشرية ، دار الفكرلل طباعة والنشر والتوزيع ،عمان،الاردن، , ٢٠٠١
    - ٢٢ـ مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، (مدخل كمي)، دار حنين، عمان- عمان، ، ١٩٩٥
      - ٢٣ ـ محمد جمال برعي، التدريب و التنمية، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٣
      - ٢٤- محمد مر عي مر عي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٠١,
    - ٢٥ـ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ,١٩٩٥
    - ٢٦- محمد فتحي محمد على الإحصاء في إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة , ١٩٨١
      - ٢٧- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنّشر والتوزيع، عمان، الأردن، , ٢٠٠١
        - ٢٨- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ١٩٩٨
        - ٢٩- سهيلة محمد عباس، على حسن على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ١٩٩٩.



- ٣٠- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنّشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
- ٣١- فايز الزعبي الرقابة الإدارية في منشات الاعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات) . دار الهلال، عمان، الاردن، , ١٩٩١
  - ٣٢- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية . الاسكندرية،مصر، ٢٠٠٤،
    - ٣٣ صلاح شنواني ، إدارة الأفراد، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، ١٩٩٩
    - ٣٤- راوية حسن، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٣,
    - ٣٥- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١,
  - ٣٦- توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد . الإدارة العامة، الرياض، , ١٩٩٠
  - ٣٧- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

