



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة بنكية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أحادي

بعنوان:

## تقييم أداء العاملين في المؤسسة المصرفية دراسة بنك الفلحة والتنمية الريفية بسعيدة سنة 2023

تحية إشراف الأستاذ:

- د. غوثي محمد

من إعداد الطلبة:

- سعيدي صلاح الدين

- بن دحمان خليفة

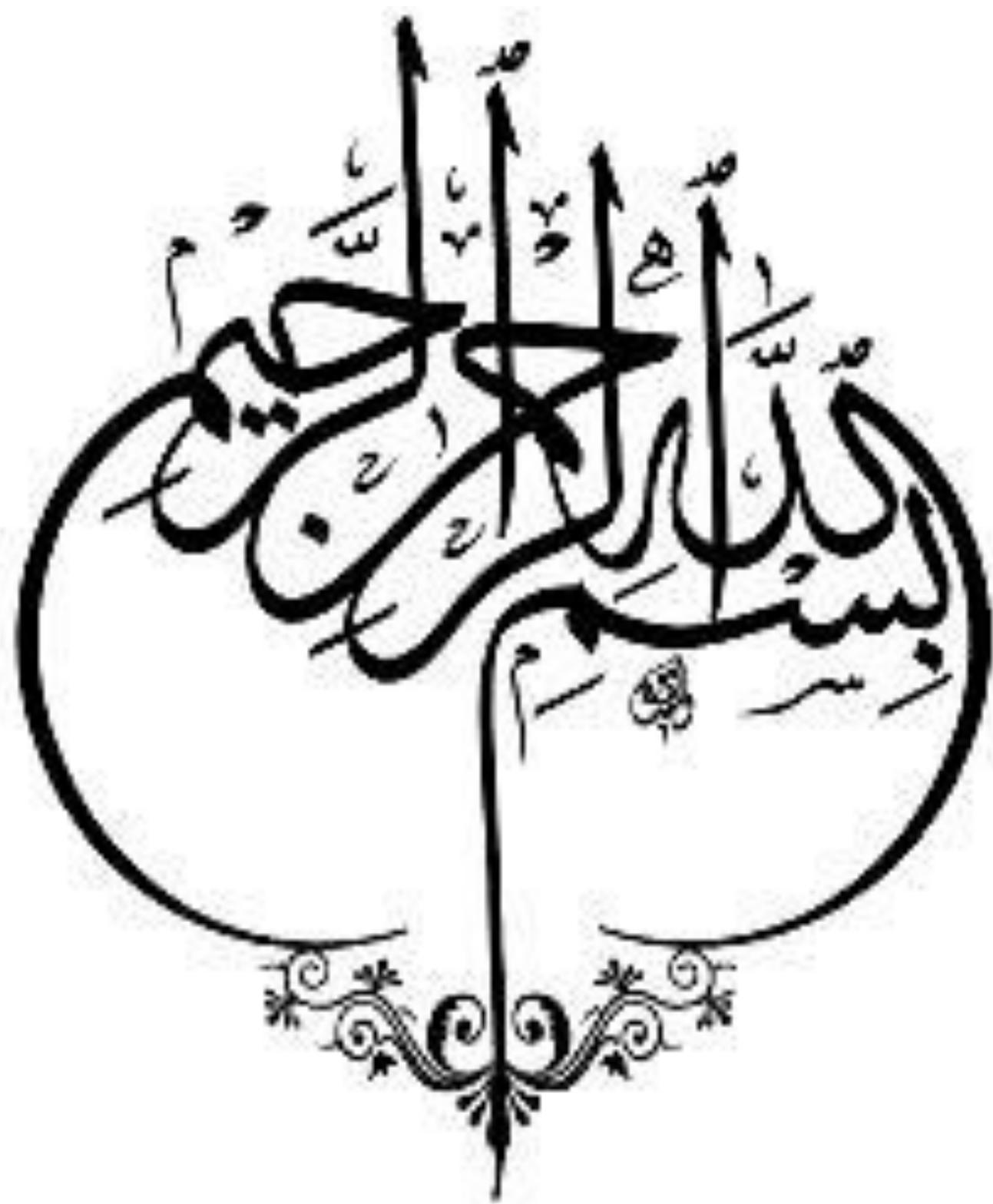
لجنة المناقشة

الدكتور: نزعي عزالدين ..... أستاذ التعليم العالي ..... جامعة سعيدة ..... رئيسا

الدكتور: غوثي محمد ..... أستاذ محاضر أ..... جامعة سعيدة..... مشرفا

الدكتور: بلهادي عبد القادر ..... أستاذ محاضر ب ..... جامعة سعيدة ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



## الإهداء

ما أجمل ان يجود المرء بأغلى ما لديه والاجمل ان يهدي الغالي  
للأغلى هي ذي ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية اهديها الى  
صاحب السيرة العطرة والمستنيرة فلقد كان له الفضل في مسيرتي  
ونجاحي والدي الحبيب اطال الله عمره واهدي تخرجي الى بحر  
الحنان والحب الساكن في عروقي الى امي الحبيبة والى نجوم سمائي  
المتألئة وسندي في الحياة اخوتي

اهدي تخرجي الى اقاربي واصدقائي عزوتي وسندي حفظكم الله  
جميعا وادامكم عزا وفخرا افتخر به في كل زمان ومكان  
والى من شاركني في انجاز هذا العمل زميلتي "بن دحمان خليدة"  
والى جميع الأساتذة الكرام وكل من علمنا حرفا.

صلاح الدين

# الإهداء

إلى سكان قلبي

"والدي الحبيب"... إلى رجل الكفاح، إلى من أفنى زهرة شبابه  
في تربية أبنائه إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والحب والتضحية  
إلى من كانت دعواتها صادقة.  
"سر نجاحي... أمي الغالية"  
إلى أخواتي وأخي وكل العائلة.  
إلى من ثابر معي في جهد هذه المذكرة زميلي "سعيدي صلاح  
الدين"

إلى كل من علمونا حروف من ذهب وكلمات من أسمى أساتذتنا  
الأعزاء أجلى العبارات للأساتذة الكرام.

خليدة

# علمة شكر

انطلاقاً من قوله تعالى:

«وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّيَّ غَنِيٌّ كَرِيمٌ»

نحمد الله الذي أنعم علينا بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقنا لإخراجه إلى النور، وبموجب ذلك نتوجه بشكر الجزيل إلى: الدكتور المشرف غوثي محمد علي كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اطراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما نتقدم بجزيل الشكر الى لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه

كما نتقدم بخالص امتناننا إلى الأساتذة الكرام كل باسمه على ما بذلوه من جهد في قراءة بحثنا العلمي وتصديقه ثم تقويمه كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم في اعداد هذا العمل من بعيد او قريب.

صلاح الدين

خليدة



## ملخص

يهدف هذا البحث الى دراسة تقييم الاداء في المؤسسة المصرفية وتعتبر إشكالية تقييم أداء الموظفين من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية، ويتجسد ذلك فيما لتقييم أداء الموظفين من اهمية بالغة للموظف وللمؤسسة حيث يوفر للمؤسسة المصرفية القدرة على تصحيح سياساتها وبرامجها المتعلقة بالتقييم، مما يحقق لها الاستمرارية في ظل المنافسة ويساهم في تطويرها ولا يتم ذلك الى باستخدام الأمثل لنتائج تقييم أداء الموظفين وفق نظام فعال يمكن من تحقيق التغذية العكسية للموظف وللمؤسسة المصرفية وللإجابة على التساؤل المطروح في بحثنا اعتمدنا في الفصل الأول على المراجع وعلى الدراسات السابقة ومن خلالها تم الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب النظري اما الاطار العملي تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة عينة بحث تتكون من 31 فرد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتم التوصل الى اهم النتائج تمثلت في ان البنك يطبق نظام تقييم الأداء بالطرق التقليدية ويتم بطريقة مستمرة كما انه يحقق درجة متوسطة من الرضا ويساعد على معرفة نقاط ضعف الموظفين و بالتالي يساهم في تحسين أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء، أداء العاملين، البنك، المؤسسة المصرفية.

## Summary

This research aims to study performance appraisal in the banking institution, and the problem of employee performance evaluation is considered one of the most difficult challenges facing banking institutions Which achieves its continuity in light of competition and contributes to its development, and this is not done without the optimal use of the results of evaluating the performance of employees according to an effective system that can achieve feedback for the employee and for the banking institution. On the data related to the theoretical side, as for the practical framework, the descriptive and analytical approach was adopted to study a research sample consisting of 31 individuals in the Bank of Agriculture and Rural Development, and the most important results were

reached. It helps to know the weaknesses of employees and thus contributes to improving the performance of employees

Key Word: Performance evaluation, employee performance, the bank, banking institution.



الفه رس



ص	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	الملخص
-	الفهرس
-أ	المقدمة العامة
د	
<b>الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول تقييم أداء العاملين في المؤسسة المصرفية</b>	
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: تقييم أداء العاملين في المؤسسة المصرفية
7	المطلب الأول: ماهية الأداء
7	1- مفهوم الأداء
11	2- العوامل المؤثرة في الأداء
12	المطلب الثاني: تقييم الأداء
12	1- مفهوم تقييم الأداء
13	2- أهداف تقييم الأداء
14	3- أهمية تقييم الأداء
15	المطلب الثالث: أنواع وطرق تقييم الأداء
15	1- أنواع تقييم الأداء
16	2- أنواع معايير تقييم الأداء
18	3- طرق تقييم الأداء
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها
32	تمهيد:
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة ( ترتيب الدراسات زمنيا )
37	المطلب الثاني: تحليل الدراسات السابقة
37	1- ابعاد متغيرات الدراسة

	2- أداة الإحصائية المستعملة
38	المطلب الثالث: دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
38	1- من الناحية النظرية والأهداف
38	2- من الناحية المنهجية والمضمون.
38	3- من حيث النتائج
39	ملخص الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة .	
41	تمهيد:
42	المبحث الأول: الدراسة الوصفية للعينة
42	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
45	المطلب الثاني: عينة البحث
48	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
49	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات
68	ملخص الفصل
69	الخاتمة العامة
73	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

## قائمة المحتويات (الجداول. الاشكال)

الرقم	عنوان	الصفحة
1	مثلث الأداء	10
2	جدول يمثل طريقة المقارنة الثنائية	19
3	جدول يمثل طريقة التوزيع الاجباري	21
4	شكل يمثل نموذج لتقييم الاداء باستخدام طريقة التدرج البياني	23
5	يمثل نماذج مختلفة لمقياس التدرج البياني	24
6	يمثل نموذج لمقياس التدرج على أساس سلوكي	28
7	يمثل نموذج لطريقة الملاحظة السلوكية	28
8	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	30
9	نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	31
10	تقييم أداء العاملين حسب الدراسات السابقة	37
11	هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	43
12	جدول يوضح حجم العينة المستجوبة	46
13	جدول رقم توزيع العينة حسب النوع	46
14	جدول يوضح العينة حسب الخبرة والسنوات	47
15	جدول يوضح توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	48
16	جدول يوضح تحليل موثوقية الاستبانة	49
17	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل تتوفر البنك على نظام تقييم أداء افرادها	49

50	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل يولي البنك اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام	18
50	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل انت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها	19
51	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال الوصول الى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل يمكنه من تأدية دوره ويحقق اهداف البنك	20
52	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هناك أطراف مختلفة لتقييم أداء العاملين بتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على الطرق التي يعتمدها البنك في تنفيذ عملية التقييم	21
52	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال تقييم الأداء يعتبر جزء من العملية الانضباطية للعاملين داخل البنك	22
53	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال فعالية نظام التقييم أداء تؤثر على البنك	23
53	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال نظام تقييم الأداء المطلق في البنك يعتمد على معيار الاقدمية	24
54	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال نظام التقييم والمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم	25
54	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال كلما زادت درجة التوافق الفرد مع وظيفته أدى ذلك الى زيادة حبه للعمل وولائه للبنك	26
54	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال الوظيفة التي تمارسها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	27
55	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال الانتظام في العمل يعود سببه الرئيسي الى سلبية بيئة العمل	28
55	جدول يوضح إجابة المستجوبين على ان التقييم يقرب وجهات النظر بين الافراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في ادائهم	29
56	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل انت راضي على الطريقة التي تقيم بها	30
56	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل تعتقد ان التقييم يساعد في معالجة مشكل غياب	31

57	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل ترى ان تقييمك دائما موضوعي	32
57	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال انحياز المسؤول عن تقييم لبعض الموظفين	33
57	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال يعتمد البنك على دراسة سوق العمل ومصادر المتعددة لاستقطاب العاملين	34
58	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال تعتمد البنك نظاما متكاملًا للحوافز يمكن للعاملين من تحقيق رغبتهم	35
58	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال يتبنى البنك معايير واضحة تتسم بالموضوعية ل تقييم اداء موظفيها	36
59	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال يقيم البنك اداء العاملين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع واجبات والمسؤوليات المحددة لهم	37
59	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال يقيم البنك اداء العاملين باستمرار	38
60	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال تهتم الادارة العليا في البنك بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجزة بشكل مستمر	39
60	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال يقوم البنك بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم التدريس للتأكد من فاعلية نتائجهم	40
61	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال يستخدم البنك مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية النجعة عن كمية الاداء المنجز	41
61	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال ما المقصود بتقييم اداء العاملين في البنك	42
62	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال ما لهدف من نظام تقييم اداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	43
62	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال ماهي طريقة تقييم الاداء المتبعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	44
62	جدول يوضح إجابة المستجوبين على سؤال هل يحقق نظام التقييم درجة	45

63	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول اهداف نظام التقييم المطبق في البنك لمتغير النوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة	46
63	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات في اهداف نظام التقييم المطبق في البنك	47
64	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول العمل المطلوب ومعايير التقييم لمتغير النوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة	48
65	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول مشاكل وصعوبات نظام تقييم المطبق	49
65	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول ما لهدف من نظام تقييم أداء في البنك الفلاحة والتنمية الريفية	50
66	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول ماهي طريقة تقييم الأداء المتبعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	51
67	جدول يوضح دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول هل يحقق نظام التقييم درجة	52



# المقدمة العامة



في عصر المنافسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة التي جعلت المؤسسات المصرفية تفرض نفسها لتكون حجرة أساس لدعم الاقتصاد الوطني ككل، إنَّ العنصر البشري يعتبر الأساس في ابتكار التقنيات وتنفيذ الخطط الساعية للبناء وتنمية القدرات في جميع مجالات العمل، إضافة إلى العنصر البشري الفعال، نشير إلى المكان الذي سوف ينشط فيه كونه موضع دراسة كنواة أساسية لبناء اقتصاد المؤسسة المصرفية ، والشيء الأهم هو التوافق والتناسق بين الطرفين (الفرد والوظيفة)، أي العوامل الخاصة بالفرد وتطابقها والعوامل الخاصة بالمؤسسة المصرفية ، وبالتالي ما مدى تأثيرها على الأداء الفردي من جهة والأداء في المؤسسة من جهة أخرى.

وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين، حيث اعتمد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الأداء الفعلي للأفراد، ورغم التطور الكبير الحاصل في طرق قياس أداء العاملين إلا أنَّ المؤسسة المصرفية لا تزال تعتمد على النماذج التقليدية في تقييم عملهم داخل المؤسسة ، باعتباره يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غيره من المسؤولين بالتنسيق بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، وكون أداء أفراد العاملين بالمؤسسة المصرفية يتميز بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة للعامل وتنميتها وتطويرها، وأوجه القصور ثم تصحيحها.

فتقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريف به وكيف ينبغي أن يؤدي عملهم وتصميم خطة لتنمية العامل فتقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً كما أنه يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**الإشكالية:** هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة؟

**الأسئلة الفرعية:**

- ما المقصود بتقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة؟
- ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين في بنك التنمية والفلاحة الريفية بسعيدة؟
- ما أثر نظام تقييم الأداء على أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة؟



### فرضية الرئيسية:

هناك تطبيق لنظام تقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة

### فرضيات الفرعية

للإجابة على التساؤلات التالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

\* هناك تطبيق للبيانات المتعلقة بمكانة واهداف النظام التقييم المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة

\* . هناك تطبيق للبيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة

\* هناك تطبيق للبيانات المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة

### أهداف الدراسة:

- ❖ معرفة مدى أهمية تقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة.
- ❖ التعرف على نظام تقييم للأداء المطبق في بنك. الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة
- ❖ التعرف على الصعوبات التي تواجه المؤسسات أثناء عمليات التقييم بسعيدة
- ❖ محاولة الوصول إلى حل الإشكالية المطروحة.

### أهمية الدراسة:

- ✓ إنَّ تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة المصرفية الذي يستدعي اهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة المصرفية لاسيما في ظل المنافسة.
- ✓ تتناول موضوعاً هاماً يتمثل في تقييم أداء العاملين في المؤسسة المصرفية، إضافة إلى تطوير النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها تمثل كفاءة محورية التي تسير كل عوامل الإنتاج لذلك وجب الاعتماد على أداة تقييم لضمان القيام بالمهام والأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

### منهج الدراسة



أي بحث علمي لا يمكن ان يصل الى النتائج المرغوبة دون اتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، حيث استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعد الطريقة المثلى لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها، فهو أحد اشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع.

### صعوبة الدراسة

-صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد الأوجه والعناصر المتعلقة به

- صعوبة تصميم الاستبيان على شكله النهائي



## الفصل الأول

مفاهيم نظرية حول تقييم أداء العاملين في

المؤسسة المصرفية



## تمهيد:

تعد عملية تقييم اداء الموظفين اهم وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية بسبب ارتباط نتائجها بالسياسات والبرامج التي تعتمدها مثل سياسات الاستقطاب والاختيار برامج التدريب والتطوير وغيرها كما ان نتائجها تنعكس بصورة مباشرة على الحياة المهنية للموظف من ترسيم وترقية ونقل ومدى استحقاقه للعلاوات والمكافآت التحفيزية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية قديمة تاريخياً، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البداهة أو اجتماعي وآخر انطوائي أو بطيء الفهم. وإذا انتقلنا إلى جماعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلاً فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين. ويزداد الاهتمام بهذه العملية في البنوك حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لجميع أبعاد تقييم الأداء نلتزم به في هذا البحث، ويكون هذا بعد التطرق إلى بعض المصطلحات الهامة التي لها علاقة بمفهوم تقييم الأداء ثم سنتناول عوامل تقييم الأداء وخطواته، كما سنتطرق إلى أهم طرق التقييم المتبعة

المبحث الأول: تقييم أداء العاملين في المؤسسة المصرفية

المطلب الأول: مفهوم الأداء

-مفهوم الأداء Performance الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء معتمد من الفعل (To performer) باللغة الإنجليزية، والذي بدوره مشتق من اللغة اللاتينية ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ويتباين مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه وفق تباين البنوك وطبيعة نشاطها وتنوع أهداف الدارسين له، كما يتجلى في عدة مجالات. من بينها الأداء المالي، الأداء الوظيفي. وفي دراستنا هذه سوف نهتم بالأداء الوظيفي لما له من أهمية كبيرة في تنفيذ العمليات الإنتاجية وبمجهود العاملين (الداوي، 2009/2010)

**اولا: تعريف الأداء:** رغم الأهمية الكبيرة لأداء في نساط الأعمال، فإنه لا يوجد اتفاق صريح واكيد بين الباحثين على تعريف موحد لهذا المصطلح. ويبدو ذلك واضحا. من خلال التعريفات المقلمة له، يعرف الأداء حسب (Miller&Brumily) على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصوة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويلاحظ ان هذا التعريف يركز على اهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات الأعمال في استعماله كأداة للحكم على مدى قدرتها في تحقيق اهدافها المبرمجة. غير انه يتميز بإدراجه شرطين اساسيين لاستخدام الموارد وتحقيق الأهداف وهما الكفاءة والفعالية.

كما قدم تعريف للأداء على انه: سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (سالم، 2006)

يتضح من هذا التعريف ان الأداء هو سلوك ناتج عن نشاط يقوم به الفرد وان إدارة المنظمة لها دور فعال في تدعيمه بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، ويفهم من ذلك ان الأداء يساهم فيه كل من المدير والموظف. وتم تعريف الأداء ايضا أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكننا قياس اداء الفرد عليها، وهي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. وهكذا فإنه يمكن ان نستخلص ما قاله توماس جلبرت أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد في المنظمة التي يعطون بها، أما الإنجاز فيمثل النتائج المحققة (صلاح الدين ، 2005)

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو بعكس الكيفية التي تحقق أو بشعب الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد

يعتبر العديد من الكتاب والباحثين عن الاداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها وبذلك فهم يعرفون الاداء على انه قدرة على تحقيق اهدافها وبذلك فهم يعرفون الاداء على قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها التنظيمية ويرى كل من Goujet و b.Doriath الى ان هذا التعريف يعتبر شاملا وهو يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء وهي (Goujet، 2007)

ان الأداء عبارة عن نتيجة او انجاز: وذلك وانه في اغلب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية او النوعية، وهنا يظهر لنا ان الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوما الى تحقيق النتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين يعبر الاداء عن فعل او نشاط يرتبط الاداء هنا بمجموعة من الافعال المتناسقة والمترابطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وامكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.

كما يتضح ان أداء يجمع بين خاصيتين أساسيتين وهما الكفاءة والفعالية بمعنى ان المؤسسة التي تتميز بالأداء يشترط ان يوفق بين هذين العنصرين، وعليه سنقوم بشرح هذين المصطلحين الكفاءة والفعالية

#### 1- الفعالية

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والادارة حيث ينظر اليه كأداة من ادوات التسيير، حيث ينظر إليه، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المنظمات بمختلف اشكالها

ويطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات، غير انه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة او عدم قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المسطرة ويمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

يقصد بالفعالية وفقا لبيتر دراكر هي أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب وهذا يعني انجاز العمل الصحيح (ماهر، 2003-2004)

كما ينظر للفعالية على انها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا من خلال التعريف الذي قدمه

(VincentPlauchet) على انها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة فهي بذلك تعبر عن الأهداف المحققة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة (الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، 2009/2010)

حيث تعرف الفاعلية على أنها « : عمل الشيء الصحيح » وهو ما يتوافق وتعريف علي الشريف للفاعلية، إذ يضيف عليه الزمن المناسب والطريقة الملائمة في قوله أن: «الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة» (الشريف، 1997)

ومن بن أكثر التعريفات شيوعا للفاعلية تعريف فروم والذي أشار للفاعلية على أنها: «صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي» (شوقي)

بينما يرى بشر عباس العلق أن الفعالية هي: «مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة» (كشك، 1999)

من التعريفات السابقة مكن أن نلاحظ أنها ركزت في تعريفها للفاعلية على طبيعة الأنشطة والممارسات من خلال أداء الشيء الصحيح في الوقت المناسب باستخدام العناصر المناسبة للحصول على النتائج المطلوبة

#### ب-الكفاءة

تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا الى الاقتصادي الإيطالي باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف بأمثليه باريتو وحسبه فان أي تخصيص ممكن للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (حساني، 2011)

واللاكفاءة تعني ان المنظمات تنتج اقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة. فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لانتاج مجموعة من المخرجات وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية

الكفاءة = النتائج المنجزة / الموارد المستخدمة

(المخرجات) (المدخلات)

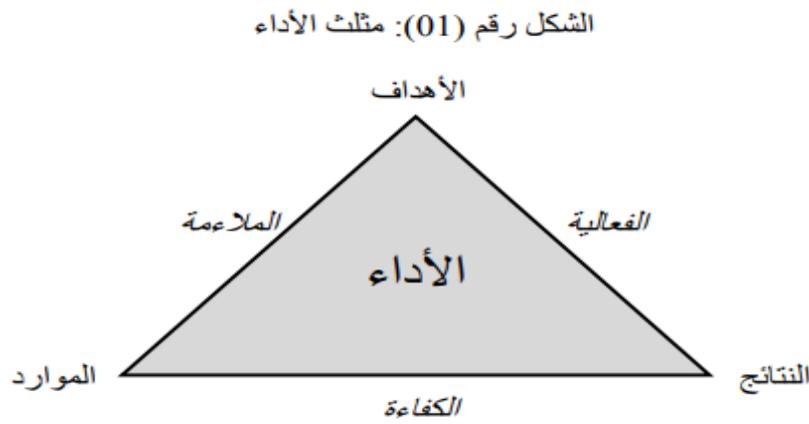
يعتبر بيتر دراكر (PeterDrucker) هو أحد علماء الإدارة المعاصرين والمشهورين فيقول الكفاءة هي استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة بمعنى إنجاز العمل بصورة صحيحة دون هدر الموارد (ماهر، 2004-2003)

ويعرفها Plauche Vincent على انها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة (الداوي ص 220 ، 2009/2010)

من خلال هذين التعريفين فان المؤسسة تحقق الكفاءة عندما تحصل على اهدافها بموارد مستخدمة اقل، فهي بذلك تتمثل في العلاقة بين الأهداف المحققة والموارد المستعملة، أي مدى قدرة الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف المنجزة

''' ويعرفها مهدي حسن زويلف : الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات

ومن اجل توضيح أكثر للعلاقة بين مفاهيم يمكننا الاشارة الى نموذج جيلبرت الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الاداء ويصف العلاقة بين كل من الاداء والفعالية والكفاءة وذلك كما يوضحه الشكل الموالي



source Stéphane Trébuq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage Semaine sociale Lamy p4

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول انه بتحليل اضلاع مثلث الاداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي

-يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف الى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها ام لا

-ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد الى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها بأقل التكاليف والموارد

-اما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملاءمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملائمة لتحقيق أهدافها ام لا

-وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج

ثانيا: العوامل المؤثرة في الاداء

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما (الله، 2001)

**العوامل الداخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها

**العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل

**الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

• التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل ، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا وجب أن يكون لأي بنك مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة

**بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل

**طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للبنك

**العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

-عوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي

### البيئة الاجتماعية والقانونية

- العادات والتقاليد الموروثة
- العرف وأمور الدين
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبا7م في الحصول عليه

### البيئة السياسية والقانونية

- طبيعة النظام السياسي
- مدى الاستقرار السياسي
- مرونة القوانين والتشريعات
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها

### البيئة الاقتصادية

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر موجه ؛)
- الاستقرار الاقتصادي
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي

تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعلمون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءآهم في العمل الذي يعملونه (نظمي، 2000)

تقييم اداء العاملين هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على الملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه (العدلوي، 2002)

ويقول جاري ديسلر عن تقييم اداء العاملين انه تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين المتطلبات الوظيفية وقدرات العامل الذي يشغلها او سيرقى اليها (جاري، 2003)

ويقصد به تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب اعلى مستقبلا يرى توفيق محمد عبد المحسن انه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتجزى مكافاته بقدر ما يعمل وينتج وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم أساسها مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به

### ثانيا: اهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عند قيامه بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:  
على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية (عباس، 2003)

تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة موارد بشرية. فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط (Nofer, 1987)

### 1) على مستوى المديرين

التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي

تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعملية

مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى (سلطان، 2003)

(ب) على مستوى العاملين

تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض (hortes, 1992)

تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم: حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن: مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها (Jacqueline(b) Françoise(k), 2004)

التغذية الاسترجاعية للعامل

يحتاج كل من الإدارة والعامل الى توفير المعلومات الاساسية عن كيفية الاداء خلال فترة السابقة لعملية التقييم وتفيد مثل هذه المعلومات في معرفة مدى التقدم والتأخر في القدرة الادائية للعامل سنوات عمله

ثالثا: أهمية عملية تقييم اداء العاملين

ان الهدف الرئيسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل كما يهدف في نفس الوقت الى رفع كفاءة المنظمة قدرتها على تحقيق أهدافها من وجهة فان تقييم الأداء يساعد على تحقيق الاتي

تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم

تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم (الله ح.، 2004)

تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف

ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال

الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة

يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين (شاويش، 2004)

إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء

يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين

يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات (حضير و ياسين ، 2003)

### المطلب الثالث: أنواع وطرق تقييم أداء العاملين

#### اولا: أنواع تقييم الأداء

ان استراتيجيات تقييم الاداء تختلف من مؤسسة الى اخرى الا ان اغلب المختصين اجمعوا على وجود نوعين لتقييم الاداء بالنظر الى مواعيد اجراء عملية التقييم وهما (العزاوي و عباس ، 2010)

**التقييم الرسمي** ويقصد به ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء او المشرفون المباشرون في وقت معين او محدد خلال فترة زمنية محددة غالبا ما يكون مرة واحدة او مرتين في السنة، ويتم بشكل دوري كما يعتمد على هذا النوع كأساس لعملية تقييم أداء الافراد ويمكن من الحكم على أدائهم خلال فترة زمنية محددة

مما يلاحظ في هذا النوع من التقييم هو تحديده لفترة الزمنية التي تكون غالبا معروفة لدى الموظفين، حيث ان من المتعارف عليه بالنسبة لفترة حدوث التقييم هي سنة كاملة الا ان تقييم أداء الافراد قد يحدث شهريا او يوميا او حتى خلال ساعات، خاصة في الحالات التي تفرض على المسؤولين المباشرين مراقبة دائمة لأداء عمل اتباعهم

**التقييم غير الرسمي** ويقصد به ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون وقت الحاجة اليه وفي غير الأوقات الرسمية المحددة للتقييم ، مثلا في حالة تجاوز احد الموظفين المعايير الموضوعية في تقييم الرسمي ، فانه يطلب حصول تقييم غير رسمي لأثبات هذه الحقيقة ، وغالبا ما يستخدم هذا النوع لأغراض التغذية العكسية ، حيث باستطاعة المدراء مراجعة تقييم أداء الافراد بشكل غير رسمي وفجائي من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الافراد ومساعدتهم على إزالة الحواجز ومشاكل الأداء ، ومن خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعدهم على تحسين الأداء بصورة مستمرة

ويهدف هذا النوع من التقييم الى اشراك الافراد وفرق العمل مثلاً في عملية تقييم الأداء وكذلك ادخال فاعلين واخرين كاشراك الموردون وزملاء العمل (حامدي، جانفي 2013)

### ثانياً: معايير وخطوات تقييم الأداء

تعتبر معايير تقييم الأداء امر ضروري لنجاح عملية تقييم الموظفين، ويقصد بالمعايير هنا في تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها، او هي الأساس الذي ينسب اليه أداء الموظف وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وهي أيضاً معايير الأداء الجيد التي يجب تحديدها قبل البدء في عملية تقييم، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد عن التحيز

-**تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم. 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 " (عقيلي، 2005)

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 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 الاداء (الهيقي، 2003)

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم (Batal, 2000)

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي (شواني، 1999)

### -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، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: 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.

### قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما 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 قياس الأداء

### -مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

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

### -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 أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر

### -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 ١.

### (ب) انواع معايير تقييم الاداء

وتوجد معايير عامة تستخدم في عملية تقييم اداء الموظفين، يمكن تقسيمها الى ثلاث فئات هي (الكرخي، 2014)

أولاً معايير متعلقة بنتائج الأداء وتشمل كمية الأداء وجودة الأداء

ثانياً: معايير متعلقة بالسلوك الادائي تشمل مثلاً (المواظبة على العمل، التعاون، إدارة الاجتماعات، القيادة)

ثالثاً: معايير متعلقة بالصفات الشخصية وتشمل (الدافعية، القيم، الانتباه، المبادرة، الاتزان..... الخ)

ويجب ان تتوفر بعض هذه الشروط المهمة في هذه المعايير منها: (حسونة، 2008)

-الصدق: ويقصد به ان المعيار يجب ان يحدد حقيقة ما صمم لأجله، بمعنى ان نتأكد من المعيار يقيس العناصر المراد قياسها او تقييمها

- الثبات: ان يشير المعيار الى نفس النتائج في حالة استخدامه في نفس الحالة ولمرات متكررة

- القدرة على التمييز: بمعنى تحديد المعايير وشرح معنى كل واحد منها بشكل يمنع التداخل فيما بينها

- الوضوح وعدم التحيز: ويقصد به اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم وكذلك الابتعاد عن التحيز

### ثالثاً: طرق تقييم الأداء

أولاً: الطرق التقليدية:

-طريقة الترتيب البسيط

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 الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص (المحسن، 1997)

مزايا هذه الطريقة:

-سهولة التطبيق.

-الفرقة بين الكفاء وغير الكفاء 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 نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة

- طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. (زويلف و احمد ، 1995)

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[ \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right]$$

المثال التالي يوضح هذه الطريقة

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد، كريم فإن المقارنات تكون: سعد/ علي، سعد /

محمد، سعد / كريم، علي / محمد، علي / كريم، محمد / كريم

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 وبناءا عليه يمكن التوصل إلى الشكل

ادناه، (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 كريم

جدول رقم (2) يمثل طريقة المقارنة الثنائية

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4		كريم

المصدر مهدي حسن زويلف، وأحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان - الأردن، 1995 ص 374

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 (سلمى، 1985)

### 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

الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير

ففي المثال السابق أين قمنا بترتيب 4 عمال توصلنا إلى

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{(1-4)}{2} 4 = \frac{3}{2} 4 = \frac{12}{2} = 6 \text{ مقارنات}$$

ما إذا كان عدد العمال المراد ترتيبهم كبير مثلاً 20 عاملاً فإن عدد المقارنات سيصل إلى:

$$190 \text{ مقارنة} = \frac{19 \times 20}{2} = \frac{(1-20)}{2} 20$$

### -طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً 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 وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي

10% من الموظّفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من الموظّفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

40 % من الموظّفين في الفئة الثالثة (متوسط)

20 % من الموظّفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

10 % من الموظّفين 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 (الزعي، 1991)

الشكل ادناه يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الاجباري في تقييم 10 موظفين

الشكل رقم (3) يمثل طريقة التوزيع الاجباري

ضعيف %10	أقل من المتوسط %20	متوسط %40	أعلى من المتوسط %20	جيد %10
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر: فايز الزعي، مرجع سابق، ص 211

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء
- سرعة التقييم
- لا يبذل المقيم جهداً و وقتاً كبيرين في التقييم

عيوب هذه الطريقة

نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

-نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان

أكفاء من فلان

لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية

صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الافراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم

إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة

طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز. (ربابعة، 2003)

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة المتوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثل

10 % من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض

20 % من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط

20 % من الأفراد العاملين متوسطي الأداء

20 % من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط

10 % من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العلية

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

#### -طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة (عباس و علي ، ادارة الموارد البشرية ، 1999)

مزايا هذه الطريقة

-تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال

-تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات

عيوب هذه الطريقة:

-لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.

-من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال

-من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك

-يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم

شكل رقم (4) يمثل نموذج لتقييم الاداء باستخدام طريقة التدرج البياني

الإدارة	اسم الموظف	اسم المقيم	المرتب	الوظيفة	التاريخ	عادات العمل
بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل : متأخراً للغاية	1	2	3	4	5	مبكراً للغاية
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل مبكراً للغاية	1	2	3	4	5	متأخراً للغاية
سرعة العمل بطيء للغاية	1	2	3	4	5	سريع للغاية
مستوى المجهود أقل من اللازم	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم
جودة العمل رديء	1	2	3	4	5	جيد
ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟ غير واثق تمام	1	2	3	4	5	واثق تماماً
ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟ غير ناضج	1	2	3	4	5	ناضج
ما مدى مرونة هذا الفرد؟ جامد	1	2	3	4	5	مرن
إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟ مطلقاً	1	2	3	4	5	غالباً

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

هناك نماذج وأشكال أخرى مطورة من النموذج العام لمقياس التدرج البياني، ندرج النموذج التالي الذي يوضح صفة واحدة، وهي نوعية العمل

شكل رقم (5) يمثل نماذج مختلفة لمقياس التدرج البياني



درجات الأداء				عوامل الأداء
متميز باستمرار	متميز في بعض الأحيان	متوسط باستمرار	غير مرضي باستمرار	
	X			النوعية الدقة الإقتصادية عدم وجود أخطاء

المصدر: سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، مرجع سابق، ص 251

### طريقة قوائم المراجعة

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، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين

وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً

#### مزايا هذه الطريقة

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 الشخصي

#### 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

#### طريقة الاختيار الإجباري

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 يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقيماً 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 أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها 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- 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 ينعقد أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم

**مزايا هذه الطريقة:**

- توفر قادراً كبيراً من الموضوعية في التقييم

- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء

**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

**طريقة الوقائع الحرجة**

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء رؤوسهم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها رؤوسهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة

**مزايا هذه الطريقة:**

أهم ميزة لهذه الطريقة

- تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل

**عيوب هذه الطريقة:**

أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة

**ثانياً: الطرق الحديثة:**

**-مقياس التدرج على أساس سلوكي:**

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم (عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، 2003)

**مزايا هذه الطريقة:**

تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل -يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس

-أنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم؛  
-تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين

**عيوب هذه الطريقة:**

-ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها  
-تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك نستخدم للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية  
لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها  
وفي ما يلي الشكل يوضح طريقة التدرج على أساس السلوكي

شكل رقم (6) يمثل نموذج لمقياس التدرج على أساس سلوكي

أداء ممتاز	5- تحليل ودراسة الموقف لتلافي الزائرين غير المرغوب من قبل المدير
أداء جيد	4- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	3- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	2- في بعض الأحيان تترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	1- ترحب بالزائرين وهي تدخن أو تأكل

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن. ص 259.

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة لأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ن ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أنكل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة (علي ، 2003)

وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أن أي المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين

شكل رقم (7) يمثل نموذج لطريقة الملاحظة السلوكية

لا	نعم	الأسئلة ( المعايير )
		س1: هل هو دقيق في عمله؟
		س2: هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		س3: هل هو متعاون مع الآخرين؟
		س4: هل يواظب على عمله؟
		س5: هل يتقبل التوجيهات من قبل رئيسه؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن

### طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها و، تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية (جمال الدين ، 2003) (Laurant ، Petit ، و : Louis ، 1983)

فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى فراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات و، اتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة

### مزايا هذه الطريقة:

وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية -فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية

توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد

-كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين

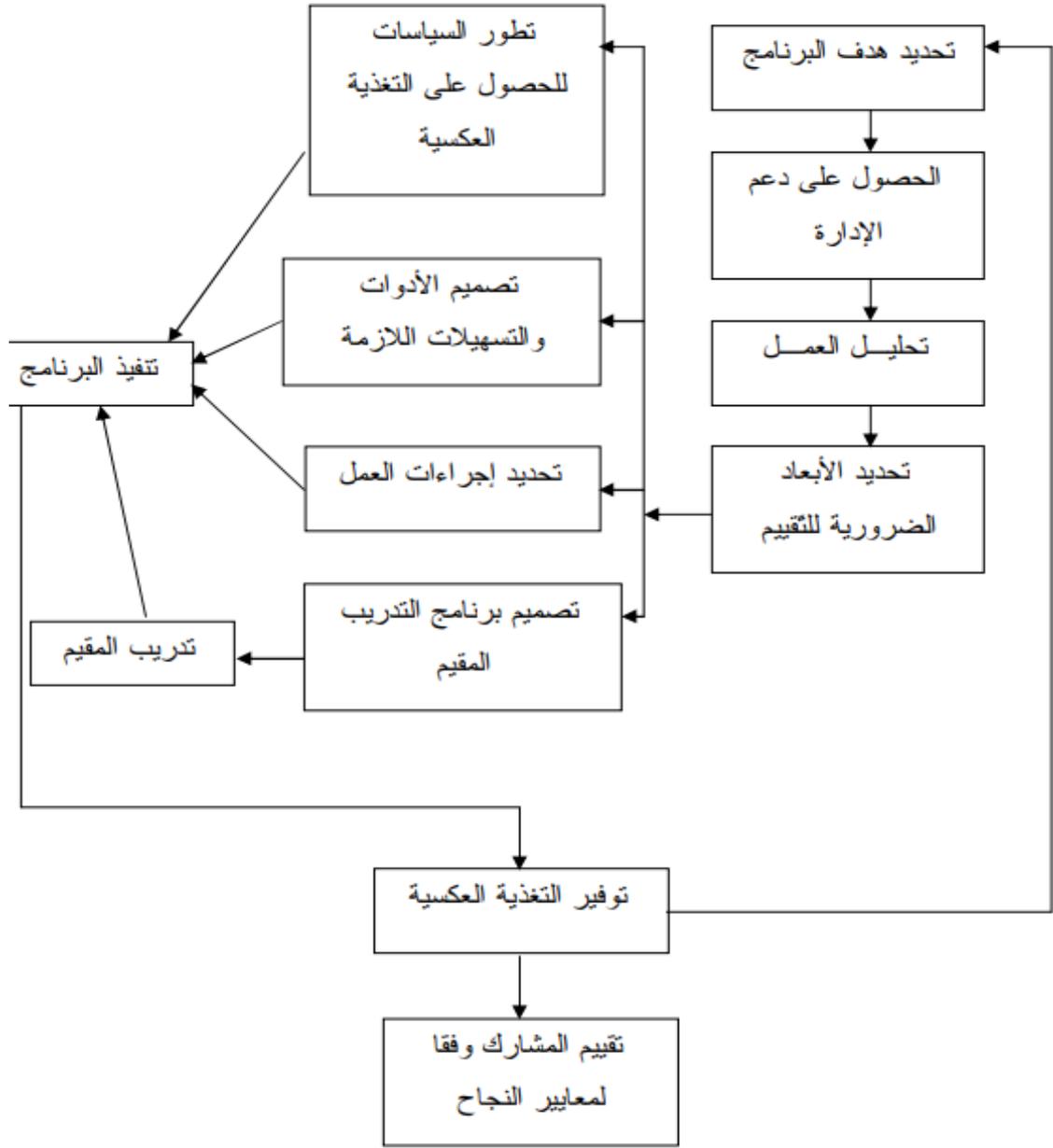
### عيوب هذه الطريقة

كلفة عالية

-عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة

والشكل التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم

شكل رقم (8) خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن. ، ص 267.

### طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالاتي:

تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق

بين الرئيس والمرؤوس

ثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابيا او سلبيا والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات

شكل رقم (9) نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء .	150	160	107%
2- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم .	50	50	100%
3- كمية المبيعات من السلعة س .	1000	950	95%
4- كمية المبيعات من السلعة ص .	2000	2200	110%
5- عدد شكاوى العملاء .	20	15	75%
6- عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	07	80%

المصدر: أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، ص 378

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

-المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه المختلفة.

موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء

يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف

الموضوعة

ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية

مزايا هذه الطريقة:

هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي

-تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكانياتهم.

-تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف

**عيوب هذه الطريقة:**

-من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة

صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب

مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات

والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم البحوث والدراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة ومن خلال هذه

الدراسات والبحوث ستتعرف على النظريات التي اعتمدها الباحثين في دراستهم والعبارات المستعملة في

تحديد مؤشر قياس المتغيرات الكاملة وكذلك الأبعاد التي تعرف متغيرات الدراسة وعينات الدراسة ومختلف

الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات الوصول إلى نتائج وأهمها النتائج المتواصلة إليها ومقارنتها بنتائج

دراسات الأخرى وتكون المنطلق لهذه الدراسة الاستكمال جهود الباحثين السابقين في هذه المجال ومن أهم

هذه الدراسات

**المطلب الأول: الدراسات السابقة**

**1-دراسة (عمار بن عيشي، 2006) بعنوان:**

**"دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"**

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط

التدريب والبرامج التدريبية بنتائج النظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق و محاولة ربط البحوث

الجامعية بالواقع الاقتصادي ومساهمة في إثراء المكتبة العلمية بالمرجع العلمي في هذا المجال باستعمال المنهج

الوصفي التحليلي واستعانة بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة

بالمؤسسة . خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك طريقتي لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية

الأولى و تجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات و منح الأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس

سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو تقييم

مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية ويعتمد تقييم الأداء في بمحل الدراسة على أساس النتائج الخاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية كولاء بالمؤسسة و الثقة بالنفس، يرى الرؤساء أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء .

2- دراسة (بعجي سعاد، 2007) بعنوان:

" تقييم فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "

هدفت هذه الرسالة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وخصم مكوناته والخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن هذا النظام ما هو إلا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم والتعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية باستعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية. خلصت نتائج الدراسة إلى غياب الإطار القانوني والتنظيمي يدعم و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نفضال والتي أصبحت لا معنى لها ونقص الانسجام والتعاون بين المستويات الهرم التنظيمي خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة ، عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام ، نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم توفرا المؤسسة على بعض الظروف الملائمة للعمل والتي تساعد على تحقيق أفضل أداء .

3- دراسة (halim ,safer 2013) بعنوان :

« Measurment of employee's performance: a state bank application

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء الموظفين الذين يعملون في مرافق الخدمة من خلال مسح ثم إجراء ملاحظة مؤهلة باستعمال تقنيات التحليل الإحصائي، خلصت نتائج الدراسة إلى أن الراتب وعلاقات الموظف والرضا الوظيفي والترقية والمسمى الوظيفي لم تؤثر على أداء الموظف، الميزانية تؤثر إحصائيا على أداء الموظف والإدارة تأثير إحصائي على أداء الموظف، بيئة العمل المادية لها تأثير على أداء الموظف.

4- دراسة (يوسف عبد الرحمان، 2014) بعنوان:

"تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية "

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة ، معرفة الطريقة التي يتبعها المقيم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوضيح مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة باستعمال المنهج الوصفي التحليلي في جزء النظري إلى إدارة الموارد البشرية إذ أصبحت وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها بعد أن كانت مجموعة الأعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ السياسات ونظم العاملين ، الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف و نقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة نقص في المهارات والمعارف .

5- دراسة (بخدمة زينة، 2016) بعنوان:

"آليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في المؤسسة في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم و اقتراح أساليب وطرق التغلب على مشاكل التي تواجه نظام التقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه باستعمال الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة والنظرية وفي عدم استمرار في وقوف على كفاءة ومتطلبات العمل والتعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب و استكشاف أوجه الضعف في الأداء أما النتائج الميدانية تتمثل في عدم وجود برنامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة ،عدم إشراك العاملين في وضع معايير التقييم قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم كفاءة الأداء.

6- دراسة (alam sathiaseelan pillay .2018) بعنوان:

**the impact of compensation on the performance of employees at " bank in Mpumalanga"**

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير التعويض على أداء الموظفين وأهمية دوره في أي مؤسسة باستعمال منهجية البحث النوعي لفهم العلاقة الأساسية بين التعويضات وأداء الموظفين في البنك واستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة غير المحتملة ،خلصت نتائج الدراسة الى أن أغلبية (60%) من موظفي البنك X في مبومبالا

يجايرون أن المكافآت مهمة في تحفيزهم على أداء وأن (20%) فقط لم يوافقوا على الفكرة، غالبية موظفي البنك من لديهم الحافز لأداء أفضل عند مكافأتهم بالتعويض لذلك خلص الى أن الأداء والدافع مرتبطان بلا شك، لا يوجد نظام عالمي يمكن تطبيقه بشكل مناسب في جميع المجالات .

7- دراسة (سعودي أمينة، صلوحى حورية. 2018) بعنوان:

طرق تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تقييم أداء العامل ورضائه داخل المؤسسة والتعرف على طرق التي تنهجها المؤسسة في تقييم أداء أثناء القيام بهذه الوظيفة وتحليل نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفصم مكوناته باستعمال منهج نموذج SPSS. خلصت نتائج الدراسة في اعتبار المورد البشري من أهم موارد البشرية في المنظمة فهو التركيز الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو متغير الذي يتوقف عليه نجاح منها الأجر والترقية، فالأجر بالنسبة للعامل موردا رئيسي في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية أما الترقية فتمثل له انتقال الى مستويات اعلي مع زيادة في مسؤولياته ورواتبه وعليه فمحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى رضا وظيفي له وبالتالي زيادة أدائه.

8- (بونكانو عبد الله، بكر اوي عبد اللطيف. 2019) بعنوان:

"إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم العملية ومدى انعكاسه على إدارة العملية والتعرف على واقع تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسات العمومية الاستشفائية صديقي محمد برقان بصفة خاصة باستعمال المهج الوصفي الذي يناسب مثل هذه الدراسات ويمكن من الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية وخلصت نتائج الدراسة الى أن يكتسي التنوع في البيانات لموظفي مؤسسة أهمية كبيرة تنعكس على مدى الأداء المؤسسة لخدماتها وتحقيق أهدافها و تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية على نظام لتقييم الأداء موظفيها حيث يهتم موظفي بعملية تقييم أدائها لما يوفره لهم من تغذية عكسية حول أدائهم تمكنهم من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، تخضع عملية التقييم في المؤسسة كباقي المؤسسات العمومية لإطار قانوني يحددها هذا الإطار المعايير التي تبني عليها عملية التقييم سواء معايير النتائج بصفة كبيرة أو معايير سلوكية أو معايير الصفات الشخصية ويحددها من خلال هذا الإطار نمط تقييم المبني على تقييم النتائج اعتمادا على التنقيط .

9-دراسة: (were loather ,tagoe joseline noa ayikaale ,agyapamg doreenand ampamah jaseph jebbsh,)

بعنوان:

### « Performance appraisal its effect on employees' performance: a case of GCM bank koforidua

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين وتعرف على طرق التقييم المختلفة المتعددة من طرف البنك المركزي الخليجي باستعمال تصميم الوصفي واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. خلصت نتائج الدراسة إلى اكتشاف أن التقييم بزاوية 360 درجة هو طريقة التقييم الوحيد التي استخدمها البنك وتضمنت الحاجيات التي تمت مواجهتها أثناء تقييم الأداء وقت محدود التقييم والدعر من انخفاض الدرجات ونقص التغذية الراجعة المنظمة، افتقار إلى التدابير التصحيحية المناسبة.

10-دراسة (Nawfal, 2019) بعنوان:

### Evaluation bank performance and measuring employee satisfaction through s balanced scorecard.

هدفت هذه الدراسة إلى ألقاء الضوء على رضا الموظفين وقياسه من خلال

أ-بطاقة الأداء المتوازن والمحاور التي تحتوي عليها. رضا الموظفين وشرح نظريات له.

ج- البعد المعنوي لأداء الموظفين باستعمال التحليل الإحصائي. خلصت نتائج الدراسة الى أن لم تظهر الدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقاتها في البنوك صورة واضحة عن المؤشرات التي تسبب رضا الموظفين ودرجة تأثير هذه المؤشرات في قياس درجة أداء الموظف، إن تقييم الجهود التي يبذلها الموظفون والإشادة بهم مع الشكر والتقدير على الأداء الفعال للوجبات يعطي الموظف دفعة معنوية عالية وبالتالي ينعكس على أدائه ويزيد من إنتاجيته.

11-دراسة (BISRAT & Tektel, 2021) بعنوان

### The effect of training on employees' job performance: the case of commercial bank of Ethiopia wolaita sododistrict.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مستوى أداء موظفي منطقة لتحديد العوامل الأخرى المرتبطة بمستوى أداء موظفي البنك المركزي المصري في منطقة وليت باستعمال التحليل الإحصائي والتعريف التشغيلي. حصلت نتائج الدراسة إلى أن محتوى التدريب المناسب ونهج تقديم وتقييم التدريب وعلاقة الإدارة بالمرؤوسين والموقف

تجاه أهمية التدريب تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين الوظيفي وتقوية الموقف الإيجابي حول أهمية التدريب وزيادة تحسين علاقة التبعية الإدارة تساعد على رفع مستوى أداء الموظفين

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها:

### 1-تحليل الدراسات السابقة:

نقوم بإحصاء الدراسات السابقة من حيث بناءات تقييم أداء العاملين وأهم الطرق الإحصائية المعتمدة في تحليل نماذج الدراسات:

### 1-1-إحصاء بناءات تقييم أداء العاملين:

اختلفت الهديد من الدراسات في تحديد ماهية تقييم أداء العاملين، وعليه سنتناول أهم طرق التقييم التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

### الجدول 1 : تقييم أداء العاملين حسب الدراسات السابقة :

دراسات	تقييم الأداء	الفعالية	التعليم والتدريب	إدارة المورد	الرضا الوظيفي	المراقبة والتحكم
(عماربن عيشي .2006)	x		X			
(بعجي سعاد .2007)	x	X				
(halim.safer.2013)	X				X	X
يوسف عبد الرحمان .2014)	X			X		
بخدمة زينة.2016)	X			X		
(alam sathiaselam pillay.2018)	X		X			
( سعودي أمينة،صلوحي حورية .2018)	X				X	
(بونكانو عبد الله،بكرابي عبد اللطيف.2019)	X				X	
(were loatherKtagoe joseline moa ayikaol agyapang doreenand and pamah jaseph yeboah.2019)	X				X	
(nawalhusien Abdullah.2020)					X	X
(bisdat gebreab teketel agafari ansebo.2021)	X		X			
Total-11	10	1	3	2	5	2
Paurcentage	90.90	9.09	27.27	18.18	45.45	18.18

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أهم البناءات التي تحدد أبعاد تقييم أداء العاملين حسب 11 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 2006-2021. البناءات (تقييم الأداء) بلغ استعماله في البحوث بنسبة 90%، أما بناءات (التعليم والتدريب، الرضا الوظيفي) بلغ استعمالهم في البحوث بنسبة تتراوح بين 28%-45%. أما بالنسبة للبناءات الأخرى تقييم أداء العاملين كان استعمالها من طرف الباحثين قليل بالنسبة لا تتعدى 19 بالمائة

#### 1- الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة

حسب 11 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 2006-2021 للأساليب الإحصائية التي استعملت في تقييم أداء العاملين، نلاحظ أن توجه الباحثين في الدراسات السابقة يتجه إلى استعمال الحزمة الإحصائية SPSS لدراسة تقييم أداء العاملين.

#### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها

أقلت الدراسات السابقة الضوء على أهمية مفهوم تقييم أداء العاملين وركزت على ضرورة تطبيق فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية والخدماتية. اهتمت الدراسة ببعض مؤشرات الدالة على تقييم أداء العاملين ودعت لبعض إجراءات التي تحقق الرضا الوظيفي والتحسين المستمر ويتضح من خلال العرض للدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية:

-قلة الدراسات التي تعرضت إلى تقييم أداء العاملين في مؤسسات المصرفية وخاصة البنوك العاملة في الجزائر.

-تمتاز الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على دراسة أثر تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المصرفية.

-على الرغم من وجود اختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فإن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة استفادة كبيرة في تحديد نموذج الدراسة والعبارات (الأسئلة) لقياس هذا المتغير.

-اشترك هذه الدراسة مع مجمل الدراسات السابقة على هدف واحد وهو معرفة فعالية نظام تقييم أداء العاملين والتعرف على طرق التقييم التي تتبعها المؤسسات.

-تمتاز هذه الدراسة أنها أحررت في مؤسسة مختلفة عن الدراسات السابقة في المكان والزمان

## ملخص الفصل:

في هذا الفصل قمنا بالتطرق الى طرق تقييم أداء العاملين وتوضيح أهم الجوانب المرتبطة بها، وقد تم التوصل إلى أن طرق تقييم الأداء كثيرة ومتنوعة، وهي تنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة ولكل نوع منها إيجابيات وسلبيات، كما تبين أن هناك تغيير في طرق تقييم الأداء بحيث تراجعت بعض الطرق وظهرت وازدهرت طرق أخرى . كما تم التوصل إلى هناك جملة من الشروط التي يمكن الاعتماد عليها عند اختيار طريقة التقييم والمفاضلة بين الطرق المختلفة؛ ولعل أبرزها الدقة والموضوعية، كما بين البحث أن هناك إمكانية للدمج بين عدة طرق للتقييم وذلك للتغلب على النقاط السلبية في كل طريقة وتعزيز النقاط الإيجابية فيها. وأخيرا تم التوصل إلى أن أحسن طريقة لتقييم الأداء هي تلك الطريقة التي تحتوي على معايير موضوعية تكون متنوعة بحيث تغطي مختلف الجوانب الموجودة في الأداء مثل الجوانب الشخصية والسلوكية ونواتج الأداء كما ونوعا.



## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بنك الفلاحة

والتنمية الريفية بسعيدة.



### تمهيد:

بعد التعرف في الفصل الأول على عملية تقديم أداء الموظفين في البنك من كل جوانبها المتعلقة بالجانب المفاهيمي او بوصفها نظام يقوم على جملة من العناصر المتناسقة والمتفاعلة

وفي هذا الإطار للدراسة الميدانية سنتناول في هذا الفصل تقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين المبحث الأول يتعلق بتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والدراسة الوصفية والمبحث الثاني التحليل الاحصائي للاستبيانات باستعمال برنامج التحليل الاحصائي spss

المبحث الأول: دراسة وصفية للعينة

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 1-تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر مؤسسة مالية تأسس بمرسوم رقم 206 بتاريخ 13/03/1982 لتدعيم التطوير الفلاحي، أصبح تعداد وكالاته 286 وكالة 31 قطاع جهوي. ويبلغ عمال على المستوى الوطني حوالي 700 إطار وعامل.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الوسائل السياسية والحكومية التي تهدف الى المشاركة في القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية كما يعتبر مؤسسة مالية متخصصة للاطلاع على مهمة تحويل الحاجات الخاصة بالقطاع وكل ذلك لصالح إعمال التنمية الريفية تجهيز الوحدات والمؤسسات ذات النشاط الريفي الملحق بالقطاع الفلاحي. فوظيفته الأساسية هي تمويل المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة. الزراعة. الصناعة. الري والصيد البحري وكل ما يساهم في تطوير الريف والقطاع الفلاحي والتنمية الريفية عمليا ابتداء من أكتوبر 1982 برأس مال قدره 33.000.000.000 دينار جزائري.

### 2-النشأة والتطور.

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمرسوم رئاسي رقم 82/106 المؤرخ في 13 مارس 1982 والذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 والمؤرخة في 16 مارس 1989 جاء هذا القرار منقذا لسياسة اقتصادية ضرورية ناتجة عن:

-ضرورة العمل في سبيل الاستغلال الاقتصادي للبلاد بتحقيق الاكتفاء الذاتي من الناتجة الفلاحية.

-رفع مستوى المعيشة وتحسين ظروف حياة سكان الريف.

- رفع مساهمة الفلاحة في الإنتاج الفلاحي.

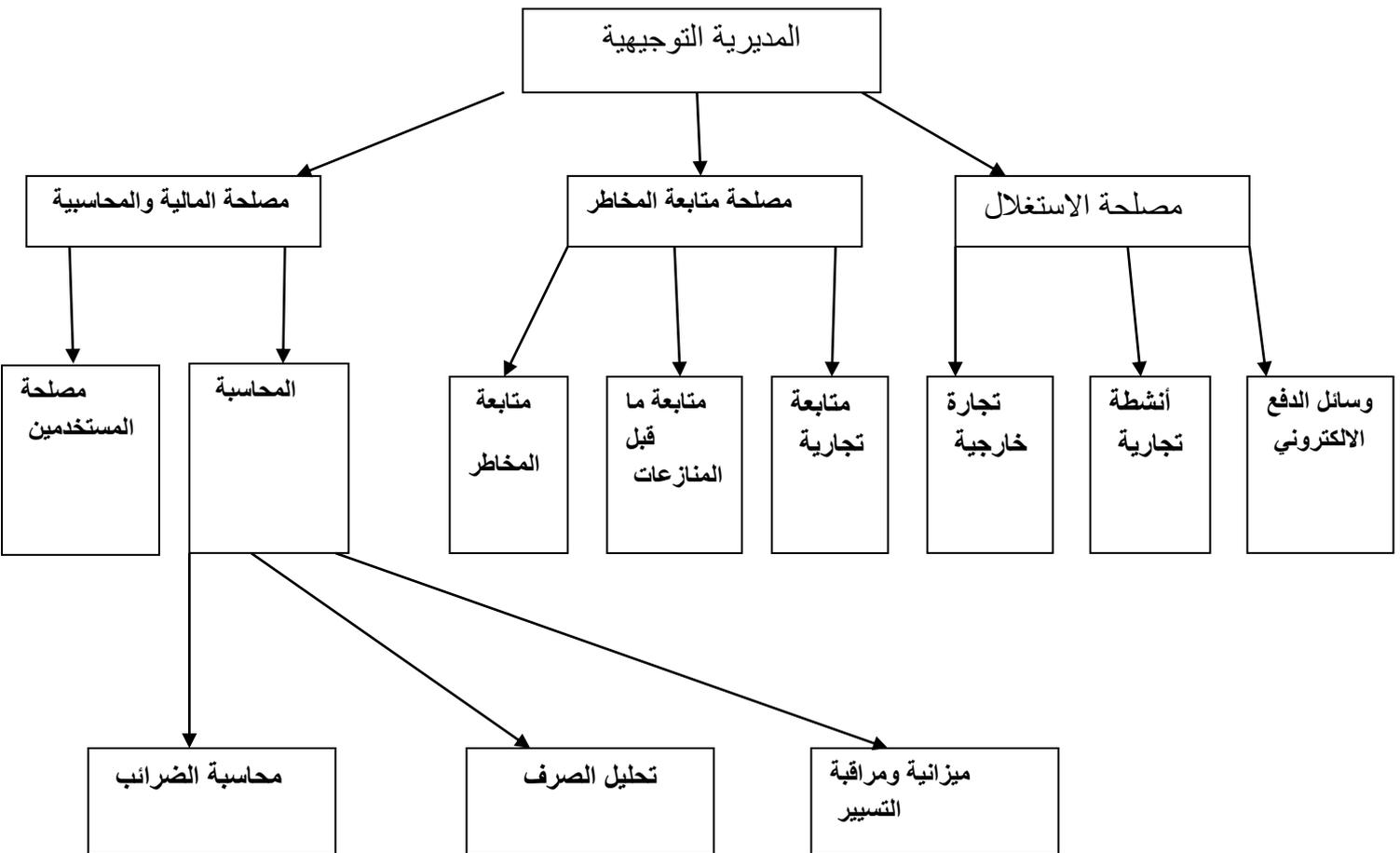
- تنمية الري ببناء السدود وحفر الآبار

### 3- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-تلقي الفلاحة أكبر حصة في اهتمامات البنك خاصة بعد الاطلاع الأخير والذي أعاد التوجيهات الى إعادة التمرکز الاستراتيجي للبنك وأعطى الأولوية لتمويل التنمية الفلاحية والريفية، وأصبح البنك يهدف إلى زيادة الاستثمارات في المجال الفلاحي مع تطوير المنتجات الغذائية وكذلك مساعدة الفلاح على تصدير منتوجات خارج الوطن يعمل البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك في ظل المنافسة بين البنوك خاصة بعد الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري وكذلك الخوصصة.

يهدف البنك الى تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل فيها وفق المخططات التنمية خاصة بعد العشرية السوداء التي تسبب النزوح الريفي.

هيكل التنظيمي للمؤسسة:



جدول رقم 11 يمثل هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة

تتمثل أهم هذه المنتجات في

**الحساب الجاري :** يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا ( ●تجار، صناعيون ، مؤسسات تجارية ، فلاحون ،...الخ) . هذا المنتج المصرفي بدون فائدة

**حساب الصكوك (الشيكات):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة، ... الخ) وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات

**دفتر التوفير: BADR épargne Liv** وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر

**دفتر توفير الشباب: Junior épargne Livret** مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتندرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي ب 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أتموماتيكية منتظمة. كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري

**بطاقة بدر: carte Badr** هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى

**سندات الصندوق: Les bons de caisse** عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين

**الإيداعات لأجل Les depots a termes** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك

حساب بالعملة الصعبة: devises comptes Les منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في

كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك

## 5- خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تظهر أهم هذه الخدمات في

فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين

التحويلات المصرفية

الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية

خدمة كراء الخزائن الحديدية

خدمات البنك للمعاينة consulte BADR التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على

أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي

المتاحة

خدمات الفحص السلبي télétraitement التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي و يعتمد بنك BADR في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول على أكبر عدد من الزبائن أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB أو عن طريق الشباييك الآلية للأوراق النقدية GAB كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا

## المطلب الثاني : عينة البحث

لقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 31 فرد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مختلف المستويات

الوظيفية

جدول رقم (12) يوضح حجم العينة المستجوبة

	النوع	مستوى التعليمي	سنوات الخبرة
valide	31	31	31
Manquante	0	0	0
Moyenne	1,5806	2,9032	2,2903

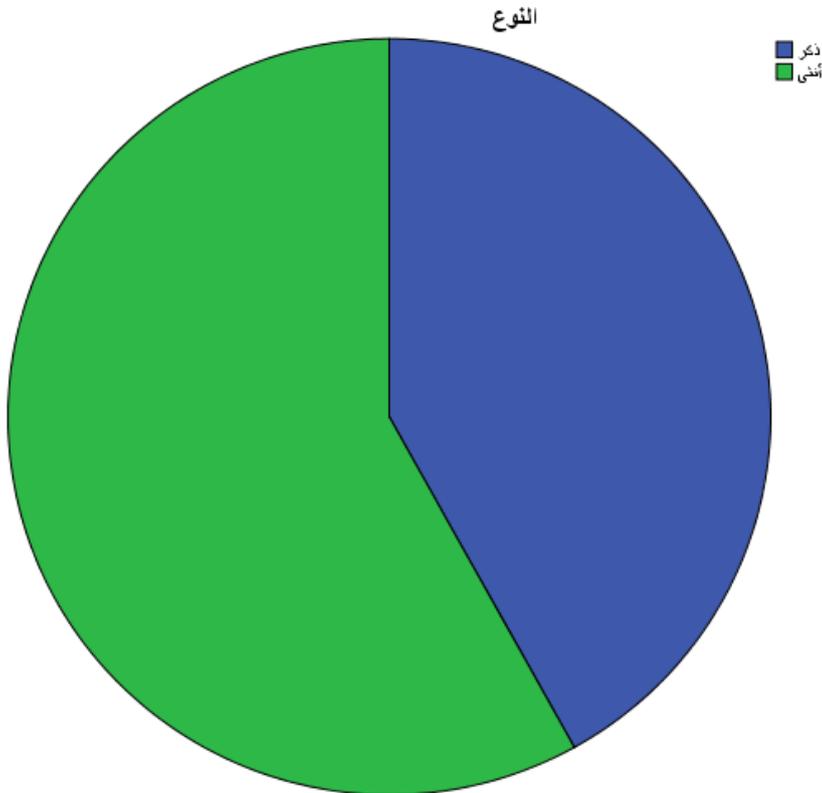
من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أولاً: توزيع افراد العينة حسب النوع

جدول رقم (13) يوضح توزيع العينة حسب النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	13	41,9	41,9	41,9
أنثى	18	58,1	58,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

من اعداد الطلبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss



من خلال نتائج الجدول أعلاه لوصف خصائص العينة حسب متغير النوع يتضح لنا تفوق الاناث المستجوبين بنسبة 58.1% من حيث المستجوبين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على الذكور بنسبة 16.2%

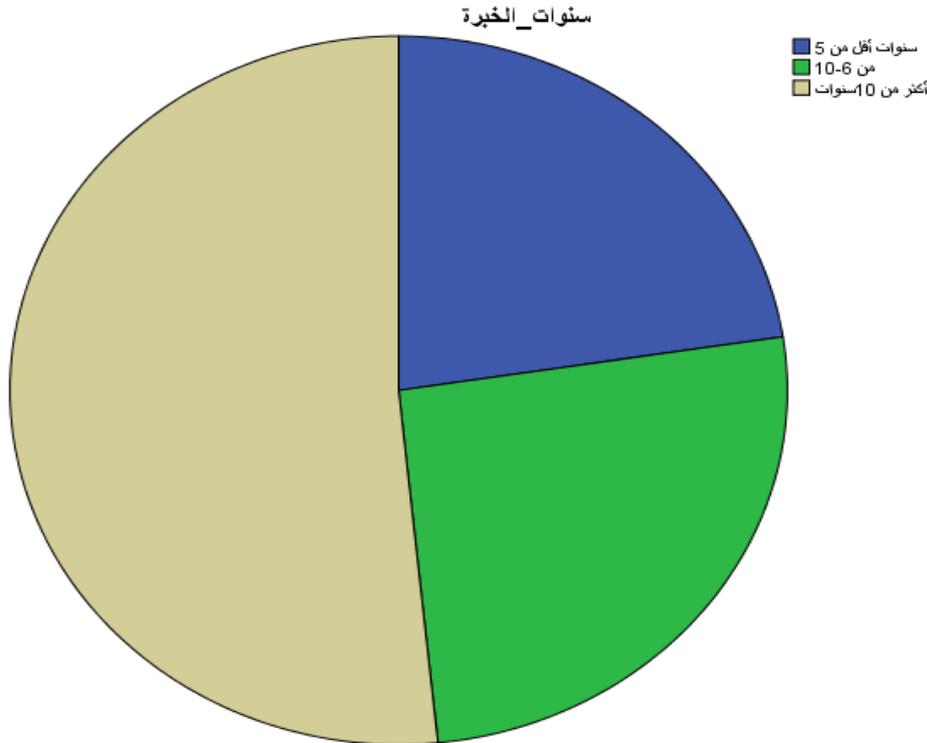
وهو فارق ليس كبير

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب الخبرة والسنوات

جدول رقم (14) يوضح العينة حسب الخبرة والسنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	7	22,6	22,6	22,6
من 6-10	8	25,8	25,8	48,4
اكثر من 10 سنوات	16	51,6	51,6	100,0
Valide total	31	100,0	100,0	

من اعداد الطلبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss



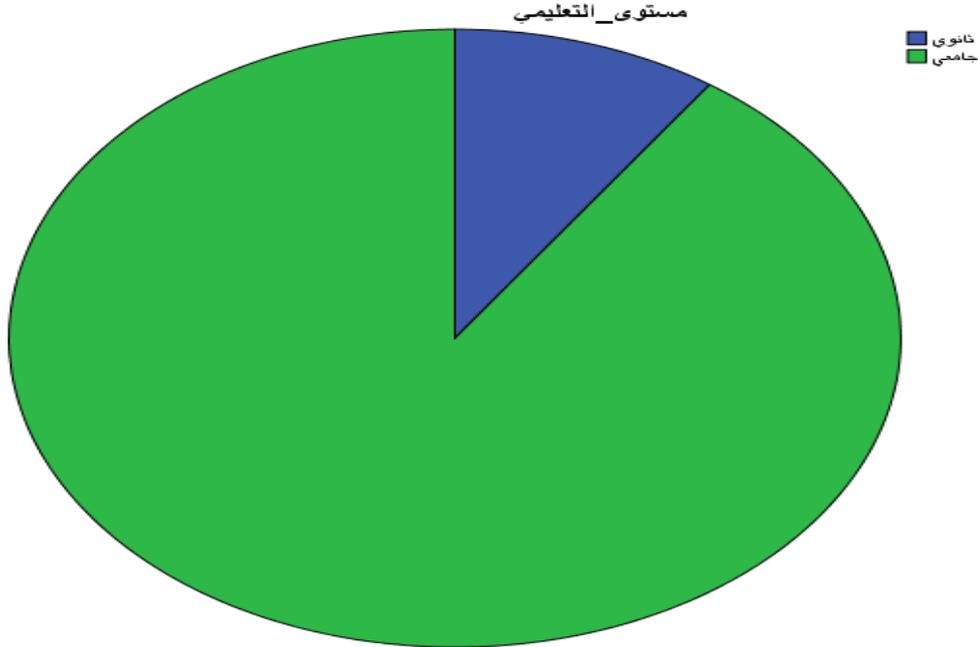
نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 51.6% من المستجوبين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لهم خبرة من أكثر من 10 سنوات بينما المستجوبين الذين خبرتهم من (6-10) سنوات يمثلون 25.8% اما النسبة الأقل هم اقل من 5 سنوات بنسبة 22.6% وهذا يدل على ان الأغلبية لديهم خبرة واقدمية في البنك

ثالثا: توزيع الافراد حسب مؤهل التعليمي

جدول رقم (15) يوضح مستوى التعليمي للأفراد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	9,7	9,7	9,7
جامعي	28	90,3	90,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

من اعداد الطلبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان النسبة الكبيرة من المستجوبين لديهم مستوى عالي وهذا يدل على سياسة توظيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في اختيار الموظفين

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. استخدمنا لقياس ثبات الاستبانة مقياس ألفا كرونباخ (AlphaCronbache's)

جدول رقم (16) تحليل موثوقية الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين لنا ان قيمة الفا كرونباخ هي 0.824 أي نسبة 82.4 % وهي أكبر من (0,7)، وهو الحد الأدنى المقبول حسب (Nunnally, 1978)، وهذا يعني أنها جيدة وتتميز بالصدق والموثوقية في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على دراسة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

الإجابة على أسئلة المتعلقة بمكانة واهداف نظام التقييم المطبق في البنك

في البيانات المتعلقة بمكانة واهداف النظام التقييم المطبق في البنك تم استخدام السلم الثنائي للإجابة على الأسئلة (نعم) او (لا) كما موضح في الجدول التالي

لا	نعم	التصنيف
[ 2-1.5]	]1.5- 1]	الدرجة

المصدر من اعداد الطلبة

الإجابة على سؤال هل يتوفر البنك على نظام تقييم أداء افراده

جدول رقم 17				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	74,2	74,2	74,2
لا	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (17) ان نسبة 74.2% يقرون بوجود نظام تقييم أداء الافراد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بينما نسبة 25.8% يرون ان البنك لا يتوفر على تقييم أداء الافراد حيث يرى البعض منهم بانها تقدير لجهودهم ويرها البعض الاخر بانها تتعلق بالمكافآت ومنه نستنج ان الأغلبية تقر بوجود نظام تقييم الأداء في البنك

الإجابة على سؤال هل يولي البنك اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام

جدول رقم (18)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	74,2	74,2	74,2
لا	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (18) ان نسبة 74.2% يرون ان البنك يهتم بتطبيق ومتابعة هذا النظام بينما يرى 25.8% من المستجوبين ان البنك لا يولي اهتمام بتطبيق ومتابعة هذا النظام ومنه نلاحظ ان الأغلبية ترى ان مؤسستهم تهتم وتتابع هذا النظام

الإجابة على سؤال هل انت على علم بالمعايير التي تقييم على أساسها

جدول رقم (19)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	64,5	64,5	64,5
لا	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (19) ان نسبة 64.5% من المستجوبين على علم بالمعايير التي يتم تقييمهم عليها بينما يرى 35.5% ليس لديهم علم بالمعايير التي يتم تقييمهم على أساسها وهذا قد يرجع الى عدم وجود الخبرة الكافية لدى هؤلاء المستجوبين ومنه نلاحظ ان الأكثرية لديها علم

الإجابة على أسئلة المحور الثاني البيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج باعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، وهذا الجدول يحدد مقياس الإجابة على الفقرات.

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	-1.8] ]2.6	] 3,4 -2,6]	]4.2-3.4]	]5 -4.2]	] 5.8 -5 ]

إجابة المستجوبين على سؤال الوصول الى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل يمكنه من تأدية دوره وتحقيق اهداف البنك

جدول رقم 20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	4	12,9	12,9	19,4
موافق	20	64,5	64,5	83,9
موافق بشدة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (20) ان نسبة 6.5% غير موافق بينما امتنع 12.9% على الإجابة فيما يرى 64.5% انه موافق على ان الوصول الى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل يمكنه من تأدية دوره وتحقيق اهداف البنك ويرى 16.1% من المستجوبين انه موافق بشدة ومنه نلاحظ ان الأغلبية موافق

اجابة المستجوبين على سؤال هناك أطراف مختلفة لتقييم أداء العاملين بتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على الطرق التي يعتمدها البنك في تنفيذ عملية التقييم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
محايد	2	6,5	6,5	16,1
موافق	24	77,4	77,4	93,5
موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (21) ان نسبة 3.2% غير موافق بشدة على الطرق التي يعتمد عليها البنك لها نجاح كبير في عملية التقييم بينما 6.5 غير موافق بينما نسبة 6.5 امتنع عن الإجابة فيما 77.4% من المستجوبين موافق فيما 6.5% موافق بشدة ومنه نلاحظ ان نسبة كبيرة كانت اجابتهم بموافق

إجابة المستجوبين على سؤال تقييم الأداء يعتبر جزء من العملية الانضباطية للعاملين داخل البنك

جدول رقم (22)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
محايد	2	6,5	6,5	22,6
موافق	19	61,3	61,3	83,9
موافق بشدة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (22) ان نسبة 16.1% يرون ان تقييم الأداء ليس له علاقة العملية الانضباطية داخل البنك بينما 6.5 امتنع عن الإجابة فيما يرى 61.3% انهم موافقين على ان تقييم الأداء يعتبر جزء من العملية الانضباطية داخل البنك وكذلك 16.1% موافق بشدة ومنه نلاحظ ان الأغلبية موافق

اجابة المستجوبين على سؤال فعالية نظام التقييم أداء تؤثر على البنك

جدول رقم (23)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
غير موافق	1	3,2	3,2	9,7
محايد	6	19,4	19,4	29,0
موافق	16	51,6	51,6	80,6
موافق بشدة	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (23) ان نسبة 6.5% غير موافق بشدة وكذلك نسبة 3.2% غير موافق فهم يرون ان هناك عوامل أخرى تؤثر على البنك بينما 19.4% امتنع عن الإجابة فيما 51.6% يرون ان فعالية نظام التقييم أداء تؤثر على البنك وكذلك 19.4% موافق بشدة ومنه فان النصف من المستجوبين موافق على ان تقييم الأداء يؤثر على البنك

إجابة المستجوبين على سؤال نظام تقييم الأداء المطلق في البنك يعتمد على معيار الاقدمية

جدول رقم (24)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
محايد	11	35,5	35,5	41,9
موافق	14	45,2	45,2	87,1
موافق بشدة	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

نلاحظ من الجدول رقم (24) ان نسبة 6.5% يرون ان الاقدمية ليس لديها علاقة بنظام تقييم بل هناك عوامل أخرى مثل الكفاءة وغيرها بينما 35.5% امتنعوا عن الإجابة فيما يرى 45.2% ان انظام تقييم الأداء في البنك يعتمد على الاقدمية ونسبة 12.9% موافقين بشدة ومنه فان نسبة 45.2% و 12.9% يرون ان للاقدمية دور في نظام تقييم الأداء

إجابة المستجوبين على سؤال نظام التقييم والمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم

جدول رقم (25)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	12,9	12,9	12,9
محايد	10	32,3	32,3	45,2
موافق	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (25) ان نسبة 12.9% من المستجوبين غير موافقين بشدة على ان المعايير المستخدمة قد لا تعطي هدف ملموس لعملية التقييم بينما 32.3% امتنعوا عن الإجابة فيما نسبة 54.8% وافقوا على ان للمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف لعملية التقييم ومنه فأكثر من نصف موافق إجابة المستجوبين على سؤال كلما زادت درجة التوافق الفرد مع وظيفته أدى ذلك الى زيادة حبه للعمل وولائه للبنك

جدول رقم (26)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6,5	6,5	6,5
موافق	18	58,1	58,1	64,5
موافق بشدة	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (26) ان نسبة 6.5% امتنعوا على الإجابة بينما نسبة 58.1% يرون ان كلما كانت درجة توافق الفرد مع وظيفته أدى ذلك الى زيادة حبه للعمل وولائه للمؤسسة وكذلك نسبة 35.5% موافق بشدة ومنه فان الأكثرية يوافق على ان كلما كان توافق بين الموظف ووظيفته مما يؤدي الى حب وظيفته وبالتالي يتقن عمله إجابة المستجوبين على سؤال الوظيفة التي تمارسها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء

جدول رقم (27)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
غير موافق	4	12,9	12,9	19,4
محايد	5	16,1	16,1	35,5

موافق	20	64,5	64,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (27) ان نسبة 6.5% من المستجوبين غير موافقين بشدة وكذلك بالنسبة الى 12.9% غير موافقين هذا يدل على ان وظيفتهم لا تتوفر على الظروف الملائمة التي تساعدهم في تقديم أفضل اداء فيما 16.1% امتنعوا عن الاجابة وكانت نسبة 64.5% موافقين ومنه فان الآراء كانت مختلفة وذلك يرجع الى نوع الوظيفة لكل موظف

اجابة المستجوبين على سؤال الانتظام في العمل يعود سببه الرئيسي الى سلبية بيئة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
محايد	2	6,5	6,5	9,7
موافق	14	45,2	45,2	54,8
موافق بشدة	14	45,2	45,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (28) ان نسبة 3.2% يرى ان لا علاقة لبيئة العمل بانتظام العمل بينما 6.5% امتنعوا عن الاجابة وكان التساوي بين الموافقة والموفقة بشدة فكانت نسبهم 45.2% ومنه فان هذا على ان بيئة العمل غير جيدة تؤدي الى الموظفين عدم الانتظام والانقطاع وبالتالي تؤثر على ادائهم

اجابة المستجوبين على سؤال التقييم يقرب وجهات النظر بين الافراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في ادائهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	9,7	9,7	9,7
محايد	7	22,6	22,6	32,3
موافق	19	61,3	61,3	93,5
موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (29) ان نسبة 9.7% غير موافق بينما 22.6% امتنعوا عن الاجابة بينما نسبة 61.3% كانت اجابتهم بالموافقة و6.5% موافق بشدة مما يعني ان اجابة الاكثرية تدل على ان التقييم يقرب من وجهات النظر بين الافراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في ادائهم اجابة المستجوبين على سؤال هل انت راضي على الطريقة التي تقييم بها

جدول رقم (30)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	22,6	22,6	22,6
غير موافق	5	16,1	16,1	38,7
محايد	10	32,3	32,3	71,0
موافق	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (30) نلاحظ اختلاف الآراء فنسبة 22.6% من المستجوبين غير موافق بشدة مما يدل عدم رضاهم بالطريقة التي يتم تقييمهم بها وكذلك نسبة 16.1% غير موافق فيما نسبة 32.3% وهيا النسبة الاكبر امتنعوا عن الاجابة وكانت نسبة 29% بموافق ومنه نلاحظ ان النسبة الاكبر رفضت الاجابة على هذا السؤال اجابة المستجوبين على سؤال هل تعتقد ان التقييم يساعد في معالجة مشكل غياب والتأخر عن العمل

جدول رقم 31				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	1	3,2	3,2	6,5
محايد	3	9,7	9,7	16,1
موافق	25	80,6	80,6	96,8
موافق بشدة	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (31) ان نسبة 3.2% غير موافق بشدة وكذلك 3.2% غير موافق فهم يرون ان اسباب التأخر والغياب عن العمل لا يتم معالجتها بالتقييم فيما نسبة 9.7% امتنعوا عن الاجابة اما النسبة الاكبر كانت اجابتهم بموافق بنسبة 80.6% وكان اراء المستجوبين بموافق بشدة بنسبة 3.2% وهذا يدل على ان الاغلبية يرون ان التقييم يساهم في معالجة مشاكل الغياب والتأخر عن العمل

اجابة المستجوبين على سؤال هل ترى ان تقييمك دائما موضوعي

جدول رقم (32)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	22,6	22,6	22,6
محايد	12	38,7	38,7	61,3
موافق	10	32,3	32,3	93,5
موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (32) ان نسبة 22.6% غير موافق فيما نسبة 38.7% امتنعوا عن الاجابة بينما نسبة 32.3% موافق ومن جهة اخرى نرى نسبة 6.5% كانت اجابتهم بموافق بشدة على انه يتم تقييمهم بطريقة موضوعية

اجابة المستجوبين على سؤال انخياز المسؤول عن تقييم لبعض الموظفين

جدول رقم (33)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
محايد	9	29,0	29,0	32,3
موافق	16	51,6	51,6	83,9
موافق بشدة	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (33) ان نسبة 3.2% غير موافق على انخياز المسؤول عن تقييم لبعض الموظفين بينما نسبة 29% امتنعت عن الاجابة بينما يؤكد 51.6% على ان المسؤول ينحاز عن تقييم لبعض الموظفين وكذلك نسبة 16.1% يؤكدوا ذلك بشدة

اجابة المستجوبين على سؤال يعتمد البنك على دراسة سوق العمل ومصادرة المتعددة لاستقطاب العاملين

جدول رقم (34)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
غير موافق	3	9,7	9,7	16,1

محايد	11	35,5	35,5	51,6
موافق	15	48,4	48,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (34) ان نسبة 6.5% من المستجوبين غير موافقين بشدة وكذلك نسبة 9.7% غير موافقين بينما نسبة 35.5% امتنعت عن الاجابة اما النسبة الاكبر 48.4% كانت بموافق على ان البنك يعتمد دراسة سوق العمل ومصادرة المتعددة لاستقطاب العاملين

اجابة المستجوبين على سؤال يعتمد البنك نظاما متكاملًا للحوافز يمكن للعاملين من تحقيق رغبتهم

جدول رقم (35)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
غير موافق	3	9,7	9,7	16,1
محايد	7	22,6	22,6	38,7
موافق	16	51,6	51,6	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (35) ان نسبة 6.5% كانت اجابتهم بغير موافق بشدة ونسبة 9.7% غير موافق حسب نظرهم للبنك لا تعتمد على نظام للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغبتهم اما النصف من المستجوبين بنسبة 51.6% موافق وكذلك نسبة 9.7% موافق بشدة على ان البنك يعتمد نظام متكامل للحوافز يساهم في تحقيق اهداف العاملين اجابة المستجوبين على سؤال يتبنى البنك معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيه

جدول رقم (36)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	3	9,7	9,7	12,9
محايد	12	38,7	38,7	51,6
موافق	15	48,4	48,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (36) ان نسبة 3.2% غير موافق بشدة وكذلك نسبة 9.7% غير موافق فيما كانت نسبة 38.7% بالامتناع عن الاجابة ومن جهة اخرى 48.4% من المستجوبين كانت اجابتهم بالموافقة على ان البنك يتبنى معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها

اجابة المستجوبين على سؤال يقيم البنك اداء العاملين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع واجبات والمسؤوليات المحددة لهم

جدول رقم (37)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	3	9,7	9,7	12,9
محايد	11	35,5	35,5	48,4
موافق	15	48,4	48,4	96,8
موافق بشدة	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (37) ان نسبة 3.2% كانت اجابتهم بغير موافق بشدة وكذلك 9.7% غير موافق ومن جهة اخرى نسبة 35.5% بالامتناع عن الاجابة اما نسبة 48.4% بموافق و 3.2% موافق بشدة على ان البنك يقيم موظفيها حسب الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم

اجابة المستجوبين على سؤال يقيم البنك اداء العاملين باستمرار

جدول رقم (38)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
محايد	11	35,5	35,5	45,2
موافق	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (38) ان نسبة 3.2% من المستجوبين غير موافقين وكذلك نسبة 6.5% غير موافق على ان تقييم البنك لأداء العاملين باستمرار وهذا حسب رأيهم فان تقييم اداء الموظفين لا يتم بصفة مستمرة اما من جهة اخرى

فان نسبة 35.5% امتنعوا عن الاجابة اما نسبة 54.8% أكدوا على ان تقييم اداء في البنك باستمرار وهذا يرجع الى سياسة البنك

اجابة المستجوبين على سؤال تهتم الادارة العليا في البنك بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجزة بشكل مستمر

جدول رقم (39)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	12,9	12,9	12,9
محايد	6	19,4	19,4	32,3
موافق	18	58,1	58,1	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (39) نسبة 12.9% كانت اجابتهم بغير موافق على ان الادارة العليا في البنك بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر فيما نسبة 19.4% امتنعوا عن الاجابة ومن جهة اخرى كانت 58.1% موافق ويليها نسبة 9.7% بموافق بشدة ومنه فان أكثر من النصف يؤكدوا على ان الادارة العليا تهتم بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز باستمرار

اجابة المستجوبين على سؤال يقوم البنك بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم التدريس للتأكد من فاعلية نتائجهم

جدول رقم (40)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,5	6,5	6,5
غير موافق	2	6,5	6,5	12,9
محايد	9	29,0	29,0	41,9
موافق	15	48,4	48,4	90,3
موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (40) ان نسبة 6.5% من المستجوبين كانت اجابتهم بغير موافق بشدة وكذلك نسبة 6.5% بغير موافق اما نسبة 29% امتنعوا عن الاجابة اما من جهة اخرى كانت نسبة 48.4% بموافق ويليها نسبة 9.7%

بموافق بشدة ومنه نلاحظ حسب اراء المستجوبين ان الاكثرية منهم يقرون على ان البنك يقوم بمتابعة اداء العاملين بعد عملية التدريس للتأكد من مدى تعلمهم وتطبيقهم للمعلومات التي تحصلوا عليها  
اجابة المستجوبين على سؤال تستخدم البنك مقاييس الاداء لتزويد العاملين بالتغذية النجعة عن كمية الاداء المنجز

جدول رقم (41)				
	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
غير موافق	4	12,9	12,9	16,1
محايد	13	41,9	41,9	58,1
موافق	12	38,7	38,7	96,8
موافق بشدة	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (41) ان نسبة 3.2% من المستجوبين كانت اجابتهم بغير موافق بشدة وكذلك نسبة 12.9% منهم كانت اجابتهم بغير موافق اما من جهة اخرى كانت نسبة 41.9% امتنعوا عن الاجابة اما نسبة 38.7% كانت بموافق اما نسبة 3.2% موافق بشدة ومنه فانه كان هناك اختلاف في الآراء

اجابة على اسئلة البيانات المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

اجابة المستجوبين على سؤال ما المقصود بتقييم اداء العاملين في البنك

جدول رقم (42)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
معرفة نقاط قوة للمرؤوسين	15	48,4	48,4	48,4
معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (42) ان نسبة 48.4% يرون ان تقييم الاداء العاملين في البنك هو لمعرفة نقاط قوة المرؤوسين اما نسبة 51.6% حسب رأيهم فهو لمعرفة نقاط الضعف للمرؤوسين ومنه فانه كان هناك تقارب في اجابات المستجوبين

اجابة المستجوبين على سؤال ما لهدف من نظام تقييم اداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم (43)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
وسيلة ضمان عدالة المعاملة بين العاملين	9	29,0	29,0	29,0
استمرار الرقابة والاشراف	8	25,8	25,8	54,8
بساعد على تحسين اداء العاملين بالبنك	14	45,2	45,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (43) ان نسبة 29% يرون ان الهدف من تقييم الاداء هو وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين اما نسبة 25.8% على انه استمرار للرقابة ومن جهة اخرى 45.2% منهم يقرون على انه يساعد على تحسين اداء العاملين بالبنك

اجابة المستجوبين على سؤال ماهي طريقة تقييم الاداء المتبعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم (44)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طرق تقليدية	19	61,3	61,3	61,3
طرق حديثة	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (44) ان نسبة 61.3% من المستجوبين حسب رأيهم فان البنك يطبق الطرق التقليدية في تقييم الاداء بينما يرى 38.7% عكسهم انه يتم تطبيق الطرق الحديثة ومنه فانه حسب اراء الاكثية فان البنك لازال يستعمل الطرق التقليدية وقد يرجع هذا الى سياسات البنك المتبعة اجابة المستجوبين على سؤال هل يحقق نظام التقييم درجة

جدول رقم (45)				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عالية من الرضا	2	6,5	6,5	6,5
متوسطة	25	80,6	80,6	87,1

لا يحقق رضا	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (45) ان نسبة 6.5% يرون انه يحقق نظام التقييم درجة من عالية من الرضا بينما يرى نسبة 80.6% منهم على انه يحقق نظام التقييم درجة متوسطة ومن جهة اخرى فنسبة 12.9% حسب رأيهم انه لا يحقق الرضا ومنه فان نسبة كبيرة حسب اجاباتهم فانه يحقق نسبة متوسطة

دراسة فروقات

دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية لأفراد العينة حول اهداف نظام التقييم المطبق في البنك لمتغير النوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة

جدول رقم (46)			
	N	Moyenne	Ecart type
البيانات المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في البنك	31	1,2903	,38241
البيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم	31	3,5674	,43168
N valide (liste)	31		

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول (46) يتبين لنا ان المتوسط الحسابي لتقديرات العينات قيمته 1.29 وهي تدل على ان المستجوبين كانت اجاباتهم بنعم وهم يقرون على اهداف ومكانة نظام التقييم المطبق في البنك

جدول رقم (47)

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Intergruppes	,231	3	,077	,284	,837
	Intragruppes	7,318	27	,271		
	Total	7,548	30			
مستوى التعليم	Intergruppes	,569	3	,190	2,390	,091
	Intragruppes	2,141	27	,079		
	Total	2,710	30			
سنوات الخبرة	Inter-gruppes	1,217	3	,406	,571	,639
	Intragruppes	19,171	27	,710		

Total	20,387	30		
-------	--------	----	--	--

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (47) ان قيمة sig هي 0.837 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) بمعنى انه لا توجد فروق بين الجنسين في نظام التقييم المطبق في البنك ومنه لا يوجد فروقات في متغير النوع اما على مستوى التعليمي فقد بلغت قيمة sig 0.091 وهي تدل على انه لا يوجد فروق في متغير مستوى التعليمي حول اهداف نظام التقييم المطبق في البنك اما على مستوى سنوات الخبرة فقد بلغت قيمة sig 0.639 وهي تدل على عدم وجود فروقات في متغير سنوات الخبرة حول اراء المستجوبين في اهداف نظام التقييم المطبق في البنك

دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول العمل المطلوب ومعايير التقييم لمتغير النوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة

		جدول رقم (48)				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Intergroupes	6,082	19	,320	2,401	,070
	Intragroupes	1,467	11	,133		
	Total	7,548	30			
مستوى التعليمي	Inter-groupes	1,510	19	,079	,728	,738
	Intragroupes	1,200	11	,109		
	Total	2,710	30			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	14,854	19	,782	1,554	,229
	Intragroupes	5,533	11	,503		
	Total	20,387	30			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (48) ان قيمة sig هي 0.070 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) بمعنى انه لا توجد فروق بين الجنسين حول البيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم اما على مستوى التعليمي فقد بلغت قيمة sig 0.738 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة وهذا يدل على انه لا يوجد فروق على متغير مستوى التعليمي حول العمل المطلوب ومعايير التقييم اما على مستوى سنوات الخبرة فقد كانت قيمة sig 0.229 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة وهي تعني عدم وجود فروقات على متغير سنوات الخبرة حول العمل المطلوب ومعايير التقييم

دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول مشاكل وصعوبات نظام تقييم المطبق

دراسة الفروقات المالمقصود بتقييم أداء العاملين في البنك

		جدول رقم (49)				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Inter-groupes	,215	1	,215	,850	,364
	Intragroupes	7,333	29	,253		
	Total	7,548	30			
مستوى التعليمي	Inter-groupes	,310	1	,310	3,742	,063
	Intragroupes	2,400	29	,083		
	Total	2,710	30			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	,904	1	,904	1,345	,256
	Intragroupes	19,483	29	,672		
	Total	20,387	30			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (49) ان قيمة sig هي 0.64 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) يعني انه لا يوجد

فروق بين الجنسين حول ما لمقصود بتقييم أداء العاملين في البنك اما على مستوى التعليمي فقد بلغت قيمة sig

0.063 وهي اعلى من مستوى الدلالة مما يعني عدم وجود فروقات في متغير مستوى التعليمي اما على مستوى سنوات

الخبرة قدرت قيمة sig 0.256 مما يعني عدم وجود فروقات على متغير سنوات الخبرة

دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول ما لهدف من نظام تقييم أداء في البنك الفلاحة

والتنمية الريفية

		جدول رقم (50)				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Inter-groupes	1,459	2	,730	3,355	,049
	Intragroupes	6,089	28	,217		
	Total	7,548	30			
مستوى	Inter-	,710	2	,355	4,968	,014

التعليمي	groupes					
	Intragroupes	2,000	28	,071		
	Total	2,710	30			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	,308	2	,154	,215	,808
	Intragroupes	20,079	28	,717		
	Total	20,387	30			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (50) ان قيمة sig هي 0.049 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) يعني انه يوجد فروق بين الجنسين حول ما لهدف من نظام تقييم أداء في مؤسستكم اما على مستوى التعليمي فقد بلغت قيمة sig 0.014 وهي اقل من مستوى الدلالة مما يعني وجود فروقات في متغير مستوى التعليمي اما على مستوى سنوات الخبرة قدرت قيمة sig 0.256 مما يعني وجود فروقات على سنوات الخبرة

دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول ماهي طريقة تقييم الأداء المتبعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم (51)						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Inter-groupes	3,443	1	3,443	24,323	,000
	Intragroupes	4,105	29	,142		
	Total	7,548	30			
مستوى التعليمي	Inter-groupes	,183	1	,183	2,105	,158
	Intragroupes	2,526	29	,087		
	Total	2,710	30			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	1,650	1	1,650	2,554	,121
	Intragroupes	18,737	29	,646		
	Total	20,387	30			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (51) ان قيمة sig هي 0. وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) يعني انه يوجد فروق بين الجنسين حول ماهي طريقة تقييم الأداء المتبعة في البنك اما على مستوى التعليمي فقد بلغت قيمة sig 0.158 وهي اعلى من مستوى الدلالة مما يعني عدم وجود فروقات في متغير مستوى التعليمي اما على مستوى سنوات الخبرة

قدرت قيمة  $0.121 \text{ sig}$  مما يعني عدم وجود فروقات على متغير سنوات الخبرة ومنه فان متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة لا تؤثر على اراء المستجوبين حول ماهي طريقة تقييم الأداء المتبعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

دراسة هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول هل يحقق نظام التقييم درجة

جدول رقم (52)						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
النوع	Inter-groupes	,798	2	,399	1,656	,209
	Intragroupe	6,750	28	,241		
	Total	7,548	30			
مستوى التعليمي	Intergroupes	,070	2	,035	,370	,694
	Intragroupes	2,640	28	,094		
	Total	2,710	30			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	,327	2	,164	,228	,797
	Intragroupes	20,060	28	,716		
	Total	20,387	30			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (52) ان قيمة sig هي 0.209 وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة (0.05) يعني انه لا يوجد فروق بين الجنسين حول هل يحقق نظام التقييم درجة اما على مستوى التعليمي فقد بلغت قيمة  $0.69 \text{ sig}$ . وهي اعلى من مستوى الدلالة مما يعني عدم وجود فروقات في متغير مستوى التعليمي اما على مستوى سنوات الخبرة قدرت قيمة  $0.797 \text{ sig}$  مما يعني عدم وجود فروقات على متغير سنوات الخبرة ومنه فان متغير النوع والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة لا تؤثر على اراء المستجوبين حول سؤال هل يحقق نظام التقييم درجة

## ملخص الفصل

أشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية /بسعيدة حيث كان الهدف من هذه الدراسة هل هناك تطبيق لنظام التقييم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة والتعرف على مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في البنك والطريقة المتبعة في التقييم، حيث أن النتائج التي توصلنا إليها أكدت على أن فعالية نظام تقييم الأداء تؤثر بدرجة كبيرة على البنك، حيث أن هناك عدة طرق يعتمد عليها البنك في التقييم وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين.



# الخاتمة العامة



يتم في ختام هذه الدراسة معالجة مشكلة الدراسة، وبعدها يتم عرض بعض التوصيات والمقترحات التي تتمثل في أهمية وضرورة القيام بالدراسات اللاحقة تعقب هذه الدراسة.

تعد الدراسة الحالية مجرد فتح الطريق ووصف واقع تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية، حيث اتجهت هذه الدراسة نحو البحث عن هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة؟ فإن مصطلح الأداء هو مصطلح شامل وواسع مرتبط بعناصر مختلفة والمتمثلة في أنواع أو طرق التقييم أو النظم المتبعة وما مدى فعاليتها في المؤسسات المصرفية، إلا أن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات المصرفية، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وإن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء يعتبر واحد من هذه الإستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

يعرف الأداء بصفة عامة على أنه محاولة لتحديد أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية ، وسلوكية ، وذلك بهدف تقييم أدائه لتحديد نقاط القوة والضعف أي تحديد الجوانب السلبية والإيجابية ، ومحاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة في الحاضر و المستقبل ، و لعلى أبرز فوائد تقييم الأداء تكمن في إشعار العاملين بمسئولياتهم وهذا إما يجعلهم يبذلون أقصى جهودهم في العمل ، يعتبر وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من مكافأة أو ترقية على أساس جهده ، استمرار الرقابة الإشراف من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا و سليما على أدائهم .

ومن خلال ما سبق يتضح أن فعالية نظام تقييم الأداء تؤثر بشكل كبير على المؤسسات المصرفية ومن دراستنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وذلك لتحقيق الفرضيات الثلاثة.

نتائج الدراسة

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي هل هناك نظام لتقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة، ومن خلال الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- هناك تطبيق لنظام التقييم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة
- التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء
- يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، ويساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من اجل تحسين جودة السلع والخدمات
- يساهم التدريب في تخفيض الوقوع الأخطاء في العمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف
- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة او أي مشروع من المشروعات الاقتصادية.

## توصيات واقتراحات

- ضرورة معرفة كل العمال بالمعايير التي يقيمون على أساسها.

- نظام التقييم يجب أن يكون بشكل رسمي وحسب احتياجات المؤسسة المصرفية لكي يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- وضع برنامج منتظم للتناوب في المناصب، بناء على ذلك يقوم الفرد بأكثر من مهمة وبالتالي يكتسب مهارات جديدة وينمي القدرات.

- إعطاء العمال الحرية في العمل وعدم الضغط عليهم لكي يشعر كل فرد بمسؤوليته.

- دور التكنولوجيا في التأثير على عملية تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية



## قائمة

## المصادر والمراجع



المراجع والمصادر باللغة العربية .

ابراهيم كشك. (1999). ومضات ادارية صور من الواقع الاداري وافكار ادارية. عمان: دار وائل.

الشيخ الداوي. (2009/2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. جامعة ورقلة: مجلة الباحث.

الياس سالم. (2006). تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية. المسيلة: مذكرة ماجستير - جامعة محمد بوضياف .

بخدومة زينة. (2016).

بعجي سعاد. (2007)

بونكانو عبد الله، و بكر اوي عبد اللطيف . (2019).

توفيق محمد عبد المحسن. (1997). تقييم الاداء مدخل جديد لعالم جديد . دار النهضة العربية .

حسن حساني. (2011). تقييم الاداء في مؤسسات التامين في الجزائر - رسالة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر.

حنا نصر الله. (2004). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى). جامعة زيتونة الاردن: دار زهران.

خالد عبد الرحيم مطر الهيتمي. (2003). ادارة الموارد البشرية. عمان - الاردن: دار وائل للنشر.

ديسلر جاري. (2003). ادارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ.

سعودي امينة ، و صلوحى حورية . (2018).

سهيلة محمد عباس. (2003). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن.

سهيلة محمد عباس، و حسين علي علي . (1999). ادارة الموارد البشرية . الاردن : دار وائل للنشر .

شحادة نظمي. (2000). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء.

صلاح شنواني. (1999). ادارة الافراد. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

طريف شوقي. (بلا تاريخ). السلوك القيادي وفعالية الادارة. القاهرة: دار غريب.

عبد الباقي صلاح الدين . (2005). الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. مصر: الدار الجامعية.

علي الشريف. (1997). الادارة المعاصرة (الإصدار طبعة ثانية). الاسكندرية: الدار الجامعية.

علي سلمى. (1985). ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية. مصر: مكتبة غريب.

علي عبد الله. (2001). اثر البيئة التسويقية على اداء المؤسسات العمومية والاقتصادية اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. الجزائر.

علي محمد ربابعة. (2003). ادارة الموارد البشرية. عمان - الاردن.

عمار بن عيشي. (2006).

عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان - الاردن: دار وائل للنشر.

فايز الزعبي. (1991). الرقابة الادارية في منشآت الاعمال (طرق واساليب سياسات استراتيجية). عمان-الاردن : دار الهلال .

فيصل حسونة. (2008). ادارة الموارد البشرية (الإصدار طبعة الاولى ). عمان-الاردن: دار اسامة للنشر.

كاظم حمود حضير ، و كاسب الحرشة ياسين . (2003). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى ). عمان - الاردن: دار الميسرة.

مجيد الكرخي. (2014). ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى ). الاردن- عمان: دار المناهج للنشر.

محمد المرسي جمال الدين . (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

محمد ربابعة علي . (2003). ادارة الموارد البشرية. عمان- الاردن: دار النشر للتوزيع.

محمد الاكرم العدلوي. (2002). العمل المؤسسي. لبنان: دار ابن حزم.

محمد سعيد سلطان. (2003). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

مصطفى نجيب شاويش. (2004). ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد . الاردن : دار الجامعة الجديدة .

مهدي حسن زويلف، و قطامين احمد . (1995). الرقابة الادارية (مدخل كمي). عمان -الاردن: دار حنين.

نجم الدين عبد الله العزاوي، و حسين جواد عباس . (2010). الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوري.

نورالدين حامدي. (جانفي 2013). تقييم الموظف العمومي في الجزائر بين قصور ممارسات وضرورة التحديث. ادرار: مجلة القانون والمجتمع.

يوسف عبد الرحمن. (2014).

ماهر احمد . (2004/2003) . الإدارة المهارات والمبادئ .

Joseph Werekoolr ، Esther Werekoolr ، Doreen Agyapong ، Noo Ayikoole ، Tagoe Joseline ، Ampnah Yelosh (2019).

Alan Sathiaseelan Pillay (2018).

*Gestion de ressources humaines une approche globale et intégrée* .: Bergeron Louis ، Jean Petit ، Belanger André Laurant (1983).

*Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concept et outil* (الإصدار) . Besseyer des Hortes (1992) . Paris .

*Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* . Brigitte Doriath et Christian Goujet (2007) . Paris .

*la gestion des R,H dans le secteur Pubilc* (الإصدار 2) . Christian Batal (2000) . Paris: Editions d'organisation .

GEBREAB BISLAT ، Agafari Ansebo Tektel (2021).

Halim Safer (2013).

Hussien Abdullah Nawfal (2020).

*la fonction des ressources humaines* .(Martin(m Jacqueline(b) Françoise(k) (2004) . Paris: Edition dunod .

*gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise* . Pascal Nofer (1987) . Paris .

Werekoolr Esther . tagoe joseline noo ayikoole. agyapong Doreen and ampnah Joseph Yelosh (2019).



# الملاحق



# استبيان

سيدي (سيدتي) المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة اما بعد

في إطار التحضير لشاهدة الماستر حول موضوع تقييم أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة ادناه وذلك بوضع علامة (×) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، ونعلم سيادتكم ان رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا لكم على حسن تعاونك  
أولاً: البيانات الشخصية

النوع

أنثى

ذكر

مستوى التعليمي

متوسط	ثانوي	جامعي

سنوات الخبرة:

السنوات	سنوات أقل من 5	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
العلامة			

ثانياً: البيانات المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- هل يتوفر بنك التنمية والفلاحة الريفية على نظام تقييم أداء أفرادها؟

(نعم) (لا)

- هل يولي البنك اهتماماً بتطبيق ومتابعة هذا النظام؟

(نعم) (لا)

- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها؟

(نعم) (لا)

ثالثا: البيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الوصول الى تقدير حقيقي و عادل لمستوى أداء العامل يمكنه من تأدية دوره ويحقق أهداف البنك					
2	هناك أطراف مختلفة لتقييم أداء العاملين بتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على الطرق التي يعتمدها البنك في تنفيذ عملية التقييم					
3	تقييم الأداء يعتبر جزء من العملية الانضباطية للعاملين داخل البنك					
4	فعالية نظام التقييم أداء تؤثر على البنك					
5	نظام تقييم الأداء المطلق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على معيار الأقدمية					
6	نظام التقييم والمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم					
7	كلما زادت درجة التوافق الفرد مع وظيفته أدى ذلك الى زيادة حبه للعمل وولائه للبنك					
8	الوظيفة التي تمارسها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء					
9	عدم الانتظام في العمل يعود سببه الرئيسي الى سلبية بيئة العمل					
10	التقييم يقرب وجهات النظر بين الأفراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم					
11	هل أنت راضي على الطريقة التي تقيم بها					
12	هل تعتقد أن التقييم يساعد في معالجة مشكل غياب والتأخر عن العمل					

					هل ترى أن تقييمك دائما موضوعي	13
					انحياز المسؤول عن تقييم لبعض الموظفين	14
					يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على دراسة سوق العمل و مصادرة المتعددة لاستقطاب العاملين	15
					يعتمد البنك نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم	16
					يتبنى البنك معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيه	17
					يقيم البنك أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع واجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	18
					يقيم البنك أداء العاملين باستمرار	19
					تهتم الإدارة العليا في البنك بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	20
					يقوم البنك بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتائجهم	21
					يستخدم البنك مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية النجعة عن كمية الأداء المنجز	22

رابعاً: البيانات المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

1- ما المقصود بتقييم أداء العاملين في البنك ؟

-معرفة نقاط قوة للمرؤوسين

-معرفة نقاط ضعف للمرؤوسين

2- ما الهدف من نظام تقييم أداء في بنك الفلاحة ؟

-وسيلة ضمان عدالة المعاملة بين العاملين

- استمرار الرقابة والإشراف

- يساعد على تحسين أداء العاملين بالبنك

3- ماهي طريقة تقييم الأداء المتبعة في بنك الفلاحة ؟

-الطرق التقليدية

- الطرق الحديثة

4- هل يحقق نظام التقييم درجة ؟

عالية من الرضا

متوسطة

لا يحقق رضا