

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

واقع ممارسة أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع
المصرفي الفلسطيني

إيناس إسماعيل أحمد مسعد

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

واقع ممارسة أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع
المصرفي الفلسطيني

إعداد: إيناس إسماعيل أحمد مسعد

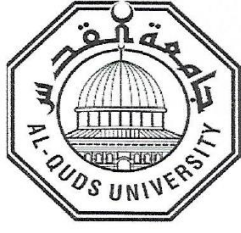
بكالوريوس اقتصاد - جامعة القدس - فلسطين

إشراف: الدكتورة سلوى البرغوثي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا

- جامعة القدس

1442هـ / 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع ممارسة أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي
الفلسطيني

اسم الطالبة: إيناس إسماعيل أحمد مسعد

الرقم الجامعي: 21810950

إشراف: د. سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٦ / ٤ / ٢٠٢١م، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتوقيعاتهم:

التوقيع:
رئيسة اللجنة:

د. سلوى البرغوثي

التوقيع:
ممتحناً داخلياً:

د. عروبة البرغوثي

التوقيع:
ممتحناً خارجياً:

د. محمود ابراهيم ملحم

القدس / فلسطين

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى من ربنتي وأنارت دربي إلى أعلى انسانية في هذا العالم... أمي الغالية.
إلى من عمل بكد و جهد دون ملل و أوصلني إلى ما أنا عليه الآن... أبي الكريم أدامه الله لنا.
إلى من دعموني وكانوا لي سنداً لإتمام هذه المرحلة... إخوتي وأخواتي الكرام.
إلى كل أصدقائي وإلى كل زملاء الدراسة والدكاترة الأفاضل وإلى كل من نكره قلبي ولم ينكره
قلمي أهدىكم هذا العمل المتواضع..

إيناس مسعد.

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

إيناس إسماعيل أحمد مسعد.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٢١/٠٠/٠٠

الشكر والعرفان

بعد الحمد لله الذي أنار لي درب العلم ورفعني لإتمام عملي...

أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة القديرة سلوى البرغوثي على ما قدمته لي من توجيهات قيمة ومساعدة كبيرة....

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتي لما أمدوني به من إرشاد، بفضل توجيهاتهم واصلت لأنتم دراستي هذه....

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها...

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى من قدم لي المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذه الرسالة...

(شكراً من القلب)

إيناس مسعد.

مصطلحات الدراسة:

تقييم أداء المورد البشري: عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العامل أثناء عمله، ومدى تحقيقه الأهداف المرجوة للمنظمة (ديسلر، 2016).

تقييم أداء المورد البشري إجرائياً: هي عملية مستمرة تهدف إلى قياس وتحليل أداء العاملين بشكل موضوعي، لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائه، ومن خلال التعرف على تلك النقاط يأتي دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، في تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أداءه.

أساليب وأدوات تقييم العاملين: هي الأساليب والأدوات التي تستخدم من قبل إدارة الموارد البشرية للكشف ثم الحكم على أداء عمل العامل في المنظمة، ثم العمل على كيفية تطويره الوظيفي وتشمل أساليب تقليدية وأساليب حديثة (رويلي، 2014).

أساليب وأدوات تقييم العاملين إجرائياً: هي عبارة عن العملية والطريقة التي يتم فيها استخدام الأساليب والتقنيات من أجل تقييم أداء الموظف وتقدير إنتاجيته ومدى إتقانه وقيامه بالمهام المؤكدة إليه، لذلك يُعتبر تقييم الأداء للموظفين جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي.

أسلوب تعدد الميزات: هو أسلوب تم ابتكاره من قبل الباحثة حيث يقوم على إعداد ميزات العامل السلوكية والوظيفية من حيث (الدقة في العمل، السرعة في الأداء، الابتكار، خلق أفكار جديدة تناسب طبيعة العمل، والاستماع الجيد للنقد البناء وللزبائن، الاعتمادية والموثوقية، تحمل مسؤولية أعلى تفوق مستوى الوظيفة الحالية، والانضباط، المظهر العام، القدرة على تحمل وإدارة الضغوطات في العمل) (إعداد الباحثة).

القطاع المصرفي: هو مؤسسة مالية تقدم مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات المالية، وخاصة الإقراض، والتوفير، والمدفوعات، كما توفر لأية منشأة أعمال مجموعة واسعة من الخدمات المالية اللازمة لها (أبو كرش، 2016).

القطاع المصرفي إجرائيا: هو جزء من الاقتصاد المخصص لحياسة الأصول المالية للآخرين، واستثمار تلك الأصول المالية كرافعة لخلق المزيد من الثروة، وتنظيم تلك الأنشطة من قبل الوكالات الحكومية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما أجريت الدراسة وفقاً للمسح الشامل لمجتمعها المكون من (٦٥) من العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني في مدينة أريحا.

وقامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة لتحقيق أهدافها، تكونت من قسمين: حيث اشتمل القسم الأول على البيانات الديمغرافية وهي بيانات عامة عن مجتمع الدراسة، والتي تمثلت في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، جهة العمل، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، أما الثاني فتضمن محاور الدراسة، وهي أربعة محاور، اشتمل المحور الأول على الجوانب المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين، والثاني معايير تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني، والثالث إيجابيات وسلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، والرابع النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، وتكونت جميع المحاور من (٦١) عبارة، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين، الأول هو: ما هو انطباعك تجاه أسلوب تقييم أداء العاملين المستخدم من قبل المصرف، والثاني هو: ما هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين؟

نتائج الدراسة: تلخصت أهم نتيجة توصلت لها الباحثة من خلال مقترح الأسلوب الذي ابتكرته، وهو أسلوب (تعدد الميزات) أن معظم المبحوثين قد أكد على أهمية هذا الأسلوب، أنه قد يكون فعالاً وذو أهمية في تقييم أداء عمالي القطاع المصرفي على المدى البعيد، أما النتيجة الثانية فتمثلت في أن القطاع المصرفي يستخدم الأساليب القديمة في تقييم أداء موظفيه.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: توضيح مفهوم وأهداف نظام تقييم الأداء للعاملين، لتكون روح المسؤولية لديهم، وأيضاً تجنب النظرة السلبية اتجاه تقييم الأداء، حيث يراه الموظف مجرد سياسة تبحث عن نقاط الضعف في أداءه، وهذا ما ينتج عنه نظرة سلبية اتجاه المقيم الذي يقوم بتقييمه لذلك يجب عمل اجتماعات وتدريبات بعد مضي نصف سنة لرؤوساء الأقسام والمقيمين.

الكلمات المفتاحية: تقييم أداء المورد البشري، أساليب وتقييم أداء العاملين، القطاع المصرفي.

The reality of practicing the methods of evaluating the performance of human resources used in the Palestinian banking sector.

Prepared by: Enas Ismail Ahmad Massad

Supervisor: Dr. Salwa Al-Barghouthi

Abstract:

This study investigated the reality of practicing the methods of evaluating the performance of human resources used in the Palestinian banking sector.

To achieve this, the study used the descriptive survey methodology using (65) employees, in Jericho in the Palestinian banking sector based on the comprehensive sample, then the researcher used questionnaire in light of some variables (gender, age, academic level, employer job, level and years of experience), while the second section included study axes, It included four axes, the first: included the aspects related to the process of evaluating the performance of employees, the second: included criteria for evaluating the performance of human resources in palestinian banking sector, the third: included the advantage and disadvantage of evaluating the performance of employees in palestinian banking sector, and fourth: included supported forms used to evaluate the performance of employees in palestinian banking sector, and all the axes consisted of (61) paragraphs, in addition for two open questions, the first question: what is your impression of the methods and forms of evaluating the performance of employees used by the bank? The second question: what is the best methods and forms that the bank should follow in evaluating the performance staff.

Findings of the study: The study showed that there is an important method followed by the researcher to find that it will be affect positively the evaluation of the employers sector in the future, which is the method (multiple features), and the second result is that the banking sector uses old methods in evaluating the performance of its employees.

Upon what has been mentioned, the study recommended, clarifying the concept and the objectives the systematical evaluation performance for employees, so that they have a sense of responsibility and also to avoid the negative view of performance evaluation, where the employee sees it as policy looking for weaknesses in his performance, and

this results get in a negative view of the evaluator who is evaluating it, so the bank should make meeting and training after half a year, for head sections and evaluators.

Keywords: evaluation of human resource performance, techniques or methods, and evaluation of employee performance, banking sector.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء من الأساسيات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق التقييم تستطيع المنظمة الحكم على مصداقية ودقة البرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت هذه البرامج برامج تدريب أو تطوير أو متابعة لمواردها البشرية، حيث يحرص القطاع المصرفي على القيام بأعماله ونشاطاته المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، وهنا يمثل العامل الذي يخضع للتقييم الوظيفي، حيث يعد التقييم الوظيفي من المتغيرات الهامة والأساسية والتي تؤثر في كل من الكفاءة والفعالية، وعندها يمكن ربط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته ورغبته على العمل بوصفه أهم عنصر مؤثر في المنظمة، وتعد عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مقياس ليس فقط على أداء العاملين بل أيضا على سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة بشكل عام، ومن خلال نتائج تقييم الأداء يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما يمكن اتخاذ نتائج التقييم كأساس لصرف المكافآت وإجراء التدوير الوظيفي طبقاً لاحتياجات المنظمة، ويمكن استخدام نتائج التقييم عند إجراء الترقيات والزيادات السنوية، وكذلك، فإن عملية التقييم تساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد مدى ملاءمة العامل لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه وانتقاله لوظيفة أخرى.

إن المنظمات المالية والمصرفية أصبحت من السمات المميزة للعالم المتطور، بعد ما كان المجتمع البشري يتعامل بالمقايضة كأساس لتلبية الحاجات المتزايدة وإشباع الرغبات المتطورة من خلال تحقيق المنافع المتعددة في ظل موارد طبيعية محدودة، ولصعوبات التعامل مع نظام المقايضة، تطور التعامل بوسائل جديدة منها (النقود المعدنية كالذهب والفضة والبرونز)، ثم بدأ التعامل بالائتمان بعد أن نشأت المؤسسات المالية المتعددة، والتي واكبت عملية النمو الاقتصادي المتسارع بعد الثورات الصناعية والتجارية والمعلوماتية وتطور قنوات الاتصال وأساليب المواصلات والنقل، فازداد اهتمام الدول بالقطاع المصرفي والمالي.

ولضمان مواجهة مختلف التحديات واستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة والمتطورة في القطاع المصرفي، فإنه يتوجب على إدارة المصارف اعتماد أساليب وأدوات تقييم حديثة وأسس جديدة؛ فمثلاً يمكن تقييم العامل من خلال أهم الإنجازات التي تم تحقيقها خلال العام، وأيضاً من خلال أهم المعوقات التي واجهت العامل خلال العام، وأهم الاحتياجات التدريبية التي تساعد على التطور للعام الذي يليه، وهل تتناسب وظيفة العامل الحالية مع مؤهلاته وتشمل التعديلات أو الأدوات التي إذا توفرت للعمل ستزيد من إنتاجيته وفاعليته.

سوف تقدم هذه الدراسة عدة خطوط عريضة ذات صلة وثيقة بوضعها (أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي) من خلال تقديم مشكلتها وأهدافها وأسئلتها ومنهجيتها ومحدداتها وعينتها وأداتها، وهذا بحد ذاته سوف يتصل بدراسات ذات صلة غير مباشرة بها، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط التقاطع ما بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من تشابه واختلاف ومدى الإفادة منها، وما هو الشيء التطبيقي الجديد الذي يمكن أن يُستفاد منه في الحياة العملية، وهذا ما سنتطرقه نتائج الدراسة الميدانية.

نبذة عن القطاع المدروس:

تعرف المصارف على أنها مؤسسات إجتماعية اقتصادية تمارس العمليات المالية ويتم ترخيصها من الجهة المخولة في الدولة، ويشكل مجموع المصارف العاملة في الدولة القطاع المصرفي، والجهاز المصرفي في الأراضي الفلسطينية وليد لتطور تاريخي اتسم في البداية بالضعف والتشوه في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية التي مرت بها دولة فلسطين، مما أصبح هناك ضرورة ملحة لوجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي، من أجل إحداث تنمية في جميع القطاعات، بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الفلسطيني وعجلة التنمية، والذي من المفترض أن يعود بالخير الوفير على المواطنين ويرفع من مستوى معيشتهم، وتحسين أوضاعهم (الاقتصادية والاجتماعية)، وقد قامت السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بسلطة النقد الفلسطينية بإعادة بناء النظام المصرفي من خلال قانون المصارف رقم (3) (لسنة 2003).

وبالرجوع إلى تاريخ المصارف الفلسطينية فهي كغيرها من المصارف، ففي بدايتها اعتمدت نظام المقايضة مروراً بالمعادن الثمينة وحتى الوصول إلى النقود، وبدأ القطاع المصرفي الفلسطيني بالظهور في بداية عام ١٩٥٨ وذلك بتأسيس بنك فلسطين المحدود الذي تغير اسمه فيما بعد إلى بنك فلسطين (سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي ٢٠١١).

ولابد من الإشارة إلى الأنظمة والقوانين التي كانت تحكم المصارف الفلسطينية قبل قدوم السلطة، حيث كانت البنوك التي تعمل في الضفة الغربية هي فروعاً لبنوك أردنية، وتمارس عملها تحت مظلة السياسات والأنظمة الأردنية، وكذلك كانت العملة السائدة في الضفة هي الدينار الأردني (JOD) نظراً لتبعية الضفة سياسياً وإدارياً إلى الأردن، أما البنوك التي كانت تمارس عملها في قطاع غزة فكانت تتبع للقوانين والأنظمة المصرية، نظراً لتبعية غزة إلى مصر سياسياً وإدارياً، وفي عام (1981) تم السماح لبنك فلسطين بإعادة مزاوله العمل المصرفي في قطاع غزة ، تبعه بنك القاهرة عمان في عام (1986)، ومن ثم البنك العربي وبنك الأردن والبنك التجاري الفلسطيني في عام (١٩٩٤) (عيسى، 2004).

يتسم الجهاز المصرفي الفلسطيني بأهمية خاصة في النشاط الاقتصادي بوصفه المكون الرئيس للنظام المالي الفلسطيني، واهتمام سلطة النقد منذ تأسيسها بإعادة تفعيل الدور المصرفي عبر إعادة افتتاح وترخيص المصارف العربية التي كانت عاملة في فلسطين قبل حرب حزيران (١٩٦٧) بالإضافة إلى تأسيس مصارف محلية (وطنية) جديدة. والجدول رقم (١/١) الآتي يمثل:

القطاع المصرفي في أريحا:

جدول رقم (١/١)

أسماء البنوك الموجودة في مدينة أريحا:

عدد البنوك	٩	بنوك وافدة	٤	بنوك محلية	٥
اسم البنك	عدد الفروع	العنوان			
بنك فلسطين المحدود	2	شارع قصر هشام			
		المنطقة الصناعية			
بنك الاستثمار الفلسطيني	1	شارع قصر هشام			
بنك القدس	1	شارع المنتزهات			
البنك العربي	1	شارع قصر هشام			
بنك القاهرة عمان	1	شارع عين السلطان			
البنك الإسلامي الفلسطيني	١	شارع قصر هشام			
البنك العقاري المصري العربي	١	الساحة العامة			
بنك الاردن	١	شارع الاستراحة			
البنك الإسلامي العربي	١	شارع قصر هشام			

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية، www.pma.ps

هناك منافسة واسعة جداً بين البنوك التي ذكرت أعلاه في مدينة أريحا حيث أن مدينة أريحا صغيرة وعدد سكانها قليل، وتعتمد على السياحة كونها أقدم مدينة في العالم، ويتوافد إليها السياح من جميع أنحاء العالم، وكذلك فإن حجم الودائع والتوفيرات في البنوك يعتمد على خدمة الزبون المميزة من البنك المقدم للخدمة، لذلك تسعى كل البنوك إلى توفير أفضل الخدمات لزيائنها والتميز بها، وذلك من خلال اتباع أساليب تقييم حديثة وتقليدية لتقييم أداء عاملها من حيث تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويختلف استخدام هذه الأساليب من مصرف لآخر حسب السياسة والاستراتيجية ونظام التقييم المعتمد في كل مصرف .

٢, ١ مشكلة الدراسة:

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين أمر هام للغاية داخل كل منظمة، فهي عنصر رئيس في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، ولكنها تتم وفق عدة معايير وأساليب محددة، حيث أن أساليب تقييم الأداء التقليدية المتعلقة بقياس وتقييم أداء العاملين أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن أداء العاملين في المنظمة، إضافة إلى عدم مقدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء لتمكن المنظمات من تقييم الأداء الداخلي والخارجي في الأجل القصير والطويل.

وبناءً على خبرة الباحثة كونها تعمل في القطاع المصرفي فقد رأت وجود العديد من الشكاوى والاعتراضات لدى العاملين الذين يتم تقييمهم باستخدام أساليب تقييم قد تكون غير عادلة، أو أن المقيّم ليس لديه الخبرة الكافية أو قد يكون لديه تحيز عند تقييم العامل، مما حدا بها إلى محاولة استكشاف أساليب فعّالة ومقنعة في تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي، لذلك أتت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل المحوري الرئيس والذي يتمثل في: ما هي أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي؟

التساؤل الرئيس الثاني : هل توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني تُعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، جهة العمل، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) ؟

٣, ١ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف إلى أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني، ومن خلال الهدف الرئيس تتبثق الأهداف الفرعية التالية:

التعرف إلى الجوانب المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

تناول مؤشرات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

مناقشة إيجابيات وسلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

التعرف إلى معايير التقييم المستخدمة في كل أسلوب من أساليب تقييم الأداء.

تحديد وترتيب الأساليب التي يتم استخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني.

٤, ١ أسئلة الدراسة:

السؤال الأول الرئيس للدراسة: ما هي أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي؟ و يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما الجوانب المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

ما مؤشرات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

ما أهم الإيجابيات والسلبيات في أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي؟

ما معايير التقييم المستخدمة في كل أسلوب من أساليب تقييم الأداء؟

ما ترتيب استخدام الأساليب التي يتم استخدامها في تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني تُعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، جهة العمل، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

٥,١ أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية، كونها تناولت قضية هامة وهي أساليب تقييم أداء الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين قدرات العاملين في المنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي الفلسطيني بشكل خاص، من خلال تعزيز اتقان العمل بشكل فعال، وما سينتج عنه من تطور أدائه.

تُعد هذه الدراسة دراسة جديدة، وهي الأولى حسب علم الباحثة، والتي تتناول واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني، لذا يتوقع الاستفادة من النتائج العلمية له، وأن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى تبحث في واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني.

الأهمية العملية:

تسعى هذه الدراسة للتعرف إلى مدى استخدام أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، بما يسهم هذا في إيجاد واقع جديد للمصرف، وتحسين وتطوير جودة أدائه بشكل مستمر لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

من المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة أصحاب القرار على استخدام أساليب ناجحة وفعالة في تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني، من خلال إيضاح أبرز الاحتياجات للموارد البشرية لرفع قدراتهم.

٦,١ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تحدد بواقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال عام 2020.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع العاملين في القطاع المصرفي في مدينة أريحا.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على القطاع المصرفي الفلسطيني في مدينة أريحا.

7.1 نموذج الدراسة:

	أساليب تقييم أداء الموارد البشرية	
الأساليب التقليدية		الأساليب الحديثة
أسلوب التدرج البياني		أسلوب 360 درجة
الترتيب البسيط		التقييم على أساس النتائج والأهداف
المقارنة الزوجية		الأحداث الحرجة
		الاختيار الإجباري
التوزيع الإجباري		طريقة الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات
		طريقة 720 درجة

	مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية	
مؤشرات الأساليب التقليدية لتقييم أداء العاملين		مؤشرات الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين
قياس زمن تواجد العامل بالمصرف.		توجيه العملاء ومتابعتهم ومساعدتهم والاستجابة لاحتياجاتهم.
زمن إنجاز العمل الحقيقي.		مبادرة الموظف وطرحه أفكار مبتكرة تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة من
القدرة على أداء المهام و التحكم بالنفس تحت ضغط		

العمل.		قبل المصرف.
مدى تعاون العامل مع زملائه لإنجاز المهام المطلوبة.		تقبل التغيير والقدرة على الاستجابة والتأقلم لمستجدات العمل والمساهمة فيه.
الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.		التخطيط و التنظيم والقدرة على ترتيب أولويات العمل وتنظيمها بما يحقق الأهداف.
أن يكون العامل حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل.		حل المشكلات والمقدرة على إدارة الأزمات والتعامل مع المشاكل و الصعوبات وحلها.

٨,١ هيكلية الدراسة:

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: " المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة".

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: " منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة".

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة التي توصلت إليها الباحثة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

١,٢ الإطار النظري:

١,١,٢ إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة، والتي أسهمت في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، تراعي شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وفعالية، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المنظمات على قدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل في مواردها الإنتاجية المختلفة، حيث تعتبر الموارد البشرية الثروة الحقيقية في أي منظمة من المنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها وتدريبها، حيث أن كل الجهود التي تبذل من قبل المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة غير مجدية إن لم توجد إدارة فعالة تهتم بإنجاز أعمالها وأهدافها، والاهتمام بالكادر البشري لها، وهذا الجهاز أطلق عليه حديثاً إدارة الموارد البشرية (الهالات، 2016).

2.1.2: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفها (عبد الهادي، 2019) هي إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، المختصة بكل ما يتعلق بالموارد البشري منذ تعيينه حتى انتهاء خدمة العمل وذلك خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

كما يعرفها (Karanja&Wnbua, 2017) بأنها مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

لقد قام (witon,2014) بتعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

أما (عباس،2011) عرفها على أنها جانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، بالنواحي المتعلقة بالحصول على العاملين وتميئهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

و عند التمعن بالتعريفات السابقة رأَت الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، منذ تعيينه حتى انتهاء خدمة العمل، وذلك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج الخاصة والمتمثلة: بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم وتحفيز وتطوير، بالشكل الفعّال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي الإدارات أنها تتمتع بأهمية كبيرة، بوصفها تمثل إدارة أهم أصول المنظمة ويرى (الاشهب،2015)،(زيد،2010) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية:

التأثير على العنصر البشري وذلك من خلال تنمية وتطوير مهارات الأفراد العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة مع مرور الوقت.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، والتخطيط لها بعناية، والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها وتميئها، ثم العمل على وضع نظام عادل للأجور والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية.

وترى الباحثة أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات تتمحور في استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، دون التمييز بينهم وهذا بحد ذاته يؤدي إلى:

تحسين القدرة التنافسية وزيادة الأداء العام بين العاملين.

تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين داخل المنظمة.

تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور وتلبية احتياجات الزبائن.

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

و تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة، لذلك فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة حيث ذكرها كل من (الشرباتي، 2017)، (Noe,et,al,2012):

الأهداف الوظيفية: تتمثل في قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالعاملين، والمتمثلة في ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، من خلال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.

الأهداف الإنسانية: تتمثل في إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات العاملين ورغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال إتاحة فرص التقدم والترقية، وحمايتهم والحفاظ عليهم والمحافظة على رغبتهم في العمل، من أجل تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة.

الأهداف التنظيمية: تتمثل في تحقيق التكامل والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة والسعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويمكن تحديد الأهداف على النحو التالي (عدوان، 2010) :

أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بكادر بشري مؤهل.

الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

الإسهام في حل مشكلات العاملين في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة.

وترى الباحثة أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال جذب عاملين ذوي كفاءة ومهارة عالية للمحافظة عليها، بالإضافة إلى دراسة وتشخيص الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية والعمل على حلها، وتخطيها.

5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً. وظيفة التخطيط:

تحتاج أي منظمة إلى الموارد البشرية لتستطيع من خلالها تأدية نشاطاتها المختلفة، لذلك يجب على المنظمة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات والنوعيات والزمن المناسب، ويتم ذلك من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي سوف يساعد المنظمات على أداء أعمالها بكفاءة عالية (ديلسر، 2016).

إن تخطيط الموارد البشرية في المنظمات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية مثل (تحليل الوظائف وتصنيفها وتقويمها وأنشطة الاستقطاب والتوظيف والتدريب)، وإن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة يهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطتها، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة. (جربي، 2012).

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بتوضيح مفهوم تخطيط الموارد البشرية حيث قامت (سبيرنة، 2015) بتقديم تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية، حيث أشارت أنها العملية التي تمتاز في تحديد نوع وكم الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل وفقاً لطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

ويرى (الهالات، 2014) (التخطيط للموارد البشرية: بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد حاجاتها من الكوادر البشرية كماً ونوعاً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تخطيط إدارة الموارد البشرية هي تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي للتخطيط، ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعليم والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

أهداف وظيفة التخطيط:

لوظيفة تخطيط الموارد البشرية دور مهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها وبرامجها، حيث أشار (الزبيدي، واخرون، 2014) أن الهدف من وظيفة التخطيط هو ضمان تحقيق التوازن بين العرض

والطلب للموارد البشرية، بما يتماشى مع الوظائف المتوفرة في المنظمة، أي تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الموارد البشرية وأنشطتها المتنوعة.

وتتمثل أيضا أهداف تخطيط الموارد البشرية في النقاط الآتية كما ورد عن (ديلسر، 2016):

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

مساعدة المنظمة من التأكد من استخدام وحسن توزيع مواردها بشكل صحيح.

المحافظة على العاملين واستثمار وتعزيز دوافعهم نحو العمل بالأساليب التي تتضمن نموهم وتطورهم الوظيفي وزيادة إلتئامهم للمنظمة.

وقد لاحظت الباحثة أن الهدف من تخطيط القوى العاملة هو حصول المنظمة على العدد اللازم والنوع المناسب من العاملين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.

ثانياً. تحليل الأعمال:

مفهوم تحليل الأعمال:

هي تلك الأجزاء التي يمكن من خلالها تحديد واجبات تلك الوظيفة ومجموعة الخصائص المطلوب توافرها في العاملين الواجب تعيينهم لشغلها، وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف وتوصيف الوظيفة (ديلسر، 2016).

مبررات تحليل الأعمال (زيد، 2010):

تأسيس المنظمة لأول مرة.

عند إحداث أعمال ووظائف جديدة في المنظمة.

عند إدخال تغييرات على مضمون الأعمال.

أهمية تحليل الوظائف:

تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وكلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق، أدى ذلك إلى سهولة إجراء باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بنجاح ومصداقية. وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015):

يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.

تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.

يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء العامل (تقييم الأداء).

تحديد المتطلبات الضرورية لشغل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، الترفيه، والنقل).

ثالثاً. الاستقطاب:

يعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية وأحد أهم وظائفها، حيث إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويدها بالعاملين القادرين على تنفيذ هذه الاستراتيجيات، حيث تهتم المنظمات الناجحة بعملية الاستقطاب باعتبارها عملية حاسمة بحياة المنظمة ونموها، لتتم من خلال جذب الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الوقت والمتطلبات المحددة (حمودة، 2015).

مفهوم الاستقطاب:

هناك العديد من المفاهيم والتعريفات الخاصة لعملية الاستقطاب ويعرفها (الرولي، 2014) بأنها عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة في البحث عن المرشحين وبحث العامل عن المنظمة، فهي تمثل بذلك مصدر معلومات للعامل عن المنظمة والمنظمة عن العامل، أي أن الاستقطاب هو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

ويعرفها (الحريري، 2014) أن تسعى المنظمة بجذب العاملين ذو الكفاءة والمهارة العالية المتوافرة في السوق الداخلي والخارجي، لملء شواغر فارغة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها واستمراريتها.

وتعرف الباحثة وظيفة الاستقطاب أنه العمل على استكشاف أو انتقاء أفضل العناصر الملائمة والمميزة وذات الكفاءة العالية من الكادر البشري، لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، مما يساعد على الإسهام في زيادة عملية الاختيار.

أهداف وظيفة الاستقطاب:

يسعى الاستقطاب لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي (عبد القادر، 2011)،
(جودة، 2016)

الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين
الملائمين والمناسبين والاحتفاظ بهم.

توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

الحصول على موارد بشرية نادرة ذات الكفاءة الأعلى من الموارد المتاحة في المنظمة من أجل
تحقيق أهداف المنظمة.

العمل على تقليل جهود وتكاليف إعداد البرامج التدريبية والتطوير وضمان الحصول على موارد
بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمنظمة.

تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة من أجل
الحصول على الكفاءات المناسبة لشغل المناصب الوظيفية.

وترى الباحثة أن الهدف من وظيفة الاستقطاب هو توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين
لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة، من أجل العمل على تقليل عدد المتقدمين من
غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض تكاليف عملية الاختيار النهائي.

رابعاً. الاختيار والتعيين:

تعددت مفاهيم الاختيار والتعيين ومن أهم هذه التعريفات:

يرى (جودة، 2016) أن عملية التعيين وضع الشخص المناسب الذي (اجتاز عملية الاختيار) في
المكان المناسب في بيئة العمل.

يرى (الهيبي، 2015) أن عملية الاختيار هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين
للوظيفة للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم يتم التواصل معهم لإجراء لهم
مقابلة.

أهداف وأهمية عملية الاختيار والتعيين:

تكمّن أهداف وأهمية عملية الاختيار والتعيين للعاملين في (جودة، 2016):

تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى انتقاء أكثر العاملين كفاءة لشغل الوظائف المععلن عنها في ضوء مصلحة المنظمة.

اتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، واستخدام مبدأ التميز الإيجابي والذي يقوم على تمييز العامل حسب الكفاءة والمهارة الذي يمتلكها وليس حسب حزب أو دين أو عرق معين. استبعاد غير المؤهلين من شغل الوظائف.

إن اختيار الشخص المناسب من شأنه تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال ضمن معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر بشكل إيجابي على النتائج والأداء العام للمنظمة.

وترى الباحثة بناءً على ما سبق أن وظيفة الاختيار والتعيين تعتبر فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين، وتحدد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات والقدرات.

خامساً. التدريب:

يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة وفاعلية القوى العاملة من خلال إعداد برامج لتهيئة كافة المستلزمات للعامل، ليتمكن الأفراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، والعملية التدريبية تحتوي على مجموعة من الفعاليات التي تدخل ضمن إطار تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها، لتطبيقها وتنفيذها باعتبارها تحتوي على سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها ضمن منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي (السكرانة، 2011).

مفهوم وظيفة التدريب:

لقد تناول العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة مفهوم التدريب من زوايا مختلفة ومن أهمها: يرى (أبو كرش، 2016) التدريب بأنه هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المهارات والقدرات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل.

وعرفه (بكري، 2015): تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم.

أهداف وظيفة التدريب:

يسعى التدريب لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءة أداء العاملين وتطويرها، وتتمثل أهداف التدريب كما عند كل من (أبو كرش، 2016)، (Asfaw, other, 2015):

يسهم التدريب بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تساعدهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يتعرضون لها في المنظمة.

يساعد التدريب على تقليل التكاليف في المستقبل من خلال استقطاب الأفراد من الخارج.

رفع مستوى كفاءة أداء العاملين وتخفيض التكاليف من خلال تدريبهم لاستخدام أساليب عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائهم بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.

تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع التطور التكنولوجي في بيئة العمل.

وترى الباحثة أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته سواء على صعيد العمل أو على الصعيد الشخصي، إضافة إلى ذلك فإن التدريب يحتاجه العامل الجديد كما يحتاجه العامل القديم وحتى العامل الذي له فترة طويلة في العمل.

سادساً. تصميم هيكل الأجور والرواتب:

مفهوم الأجور والرواتب:

تعد الأجور والرواتب من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم العوامل التي تمكن المنظمة من الجذب والاحتفاظ بكادرها البشري وتحقيق المنظمة لأهدافها، وتشير الأجور والرواتب إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها العامل من المنظمة، مقابل قيامه باستغلال كافة طاقاته وإمكانياته بتنفيذ المهام الموكلة له (Monday, 2012).

أشار (الهلال، 2014) بأنها كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للعاملين لديها، بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل القيام بعمل ما.

أهداف وأهمية الأجور والرواتب:

تتمثل أهداف وأهمية الأجور والرواتب بالنسبة للمنظمة وللعاملين بما يلي (جودة، 2016):

تستطيع المنظمات من خلال الأجر والرواتب جذب أفضل الكفاءات للعمل لديها و المحافظة عليها، فمثلاً المنظمة التي تدفع أجر منخفضة تجد صعوبة شديدة في استقطاب العاملين، بالإضافة أن الأفراد ذوي الشهادات العليا والخبرات العالية، لا يقدمون للعمل في المنظمات التي تقدم أجوراً منخفضة، بل يتوجهون إلى المنظمات التي تعرض أجوراً تناسب قدراتهم ومستواهم التعليمي.

تعتبر الأجر والرواتب من إحدى الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء وتحسين الإنتاجية كما ونوعاً.

أنظمة الأجر والرواتب:

مهما اختلفت المنظمات والمؤسسات في النشاط التي تقوم به لا بد أن تطبق إحدى أنظمة الأجر التالية (ديلسر، 2016):

نظام الأجر الزمني: يعتبر هذا النظام من أهم وأبسط الأنظمة في الأجر والمرتبات ويتمثل هذا النظام بتحديد الأجر على أساس وحدات من الزمن كالساعة أو اليوم أو الشهر التي يقضيها العامل في عمله مضروبة في معدل الأجر.

نظام الأجر على أساس المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية من وظيفة لأخرى حيث تتطلب بعض الوظائف مؤهل علمي بكالوريوس، وبعضها يتطلب دراسات عليا (ماجستير فما فوق)، كلما زادت الدرجة العلمية لدى الفرد العامل لدى المنظمة ارتفع الأجر.

نظام الأجر على أساس الإنتاج (الدفع على أساس القطعة): يطبق هذا النظام في المنظمات التي يكون إنتاجها ملموس، ويتمثل نظام حصول الفرد على أجر يعادل قيمة إنتاجه، وأن هذا الأجر لا يرتبط إطلاقاً بالزمن الذي اشتغله العامل وبالتالي فإن الأجر يتحدد بضرب عدد الوحدات المنتجة في أجر الوحدة الواحدة.

نظام الأجر على أساس مدة الخدمة : عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد في المنظمة، حيث يتم دفع الأجر والمرتب تصاعدياً مع تزايد مدة عمل الفرد.

سابعاً. تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم الأداء من خلال النشاطات المهمة في المنظمات، فلا يُعتبر فقط وسيلةً لصناعة القرارات الخاصة المتعلقة بالعاملين من حيث ترقيتهم وزيادة أجورهم، بل يُعدّ أيضاً طريقة تحفيز لهم لتقديم

أفضل ما لديهم، كما يُسهم تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة عند العاملين، وسوف يتم التحدث عن هذه الوظيفة بالتفصيل في المبحث الثاني.

مفهوم تقييم أداء العاملين:

عرفها(الزبيدي،٢٠١٦) أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود الذي يبذلها العامل أثناء عمله، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

عرفها (حسونة،٢٠١١) عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.

وترى الباحثة أن وظيفة تقييم أداء العاملين: هي عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً، بالإضافة لقياس القدرات القيادية والسلوكية للعامل .

أهمية وظيفة تقييم أداء العاملين:

تتمثل أهمية وظيفة تقييم أداء العاملين في ما يلي(Nazmul.2014):

تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين.

تسهم وظيفة تقييم الأداء في تزويد إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

تنمية روح المنافسة بين الأفراد لتشجيعهم على بذل جهد أكبر أثناء أداء عملهم للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.

المبحث الثاني:

2.1.2 تقييم أداء الموارد البشرية:

تتوسط عملية تقييم أداء الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية، فهي لا تعبر عن مقياس أداء الأفراد فقط، بل عن سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية لذا نجد تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المنظمة، لتحديد وتطوير وتقييم وتسجيل أداء سلوك

العاملين في الوظيفة، ولهذه الوظيفة دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية من خلال التقدم و الترقية و التدريب(الحري،2014).

قبل التطرق إلى تعريف لمفهوم تقييم الأداء لا بد من تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء وتعريف مفهوم التقييم للوصول إلى تعريف شامل لمفهوم تقييم الأداء .

أولاً. مفهوم أداء العاملين:

تطورت فكرة الأداء وزاد اهتمام المنظمات بها، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي؛ كون أداء المنظمة مؤشر على تفوقها وتفوق عاملها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص مفهوم أداء العاملين، ثم تسليط الضوء على معرفة مفهوم وأهمية وأهم أساليب تقييم أداء العاملين.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعرفه(scheible,Basto,2014) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال جميع مواردها بكفاءة وفاعلية عالية.

وأيضا هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لإعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة، بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل(رجم،2013).

وعرفها(فرج،2009) بأنه توظيف المهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد العاملون داخل المنظمة في مجال عملهم، مما يجعلهم ينجزون أعمال تتجاوز المعايير التنظيمية وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع.

وترى الباحثة أن أداء العاملين يعرف أنه محاولة لتحليل كل ما يتعلق في أداء العامل من صفات (نفسية أو قيادية أو مهارات فنية، وسلوكية) وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل.

ثانياً. مفهوم التقييم:

التقييم هو عملية المقارنة ما بين هو كائن وما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان(بوبطرخ،2012).

هو عملية منظمة مبنية على القياس يتم بواسطتها إصدار الحكم (التقييم) على الشيء المراد تقويمه في ضوء ما يحتويه، من الخاصية الخاضعة للقياس ونسبتها إلى قيمة متفق عليها أو معيار معين (فارسي، 2015).

وترى الباحثة أن التقييم هو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، بأنه مطابق للمعايير أو يوجد خلل بها لتصحيح الخلل إذا وجد.

1.2.1.2 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم أداء الموارد البشرية، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف محدد يجمع بين وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم، لقد قام (الزبيدي، 2016) بتعريف تقييم أداء الموارد البشرية: محاولة لتحليل أداء العاملين ولكل ما يتعلق به من صفات (نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية) وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.

وتعرف عملية تقييم أداء العاملين على أنها عملية دورية ومستمرة، يتم القيام بها في نهاية كل سنة، إذ تعد هذه العملية ضرورية وهامة نظراً لما تقدمه من معلومات قيمة لدائرة إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من أجل مساعدتهم على اتخاذ القرار بشأن عدّة أمور تتعلق بالمنظمة والموظفين معاً (بكري، 2015).

بينما عرفها (Robinson, and coulter, 2014) أنها العملية التي يتم من خلالها معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ومعالجتها ويتم من خلالها قياس كفاءة العاملين.

وأشار (الحريري، 2014) أن وظيفة تقييم أداء العاملين تتمثل في قياس أداء وسلوكيات الأفراد أثناء العمل، من خلال الملاحظة الدورية والمنتظمة لهذه السلوكيات، ومن ثم تحديد أهم نتائجها.

بناءً على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية مستمرة تهدف إلى قياس وتحليل أداء العاملين بشكل موضوعي، لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم، ومن خلال التعرف على تلك النقاط يأتي دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، في تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائهم بالإضافة إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء هي معرفة مدى تحقيق الأهداف

المطلوبة من الموظف خلال فترة زمنية، أما إدارة الأداء هي إدارة الموظف ومعالجة نقاط الضعف التي يمتلكها وتعزيز نقاط القوة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

2.2.1.2 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في الإسهام في عدد من الجوانب الموضحة في النقاط التالية :
رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية (Dessler,2013).

الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم (اسنينية،2017).

المساهمة في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد القادة في إكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة (kondrasuk,2012).

3.2.1.2 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

يوضح (العبيدي،2014)، (الهالات،2016) أن الهدف من عملية تقييم الأداء تتمثل في:
دفع العاملين للإجتهاد في العمل: فحيث يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد.

المساعدة في تحسين مستوى أداء العاملين: من خلال استخدام التقارير الناتجة عن هذا التقييم كوسيلة رقابية تسمح للمدير بمتابعة سير العمل بشكلٍ مُستمر، وتساعده على ملاحظة الأداء الخاص بالعاملين.

تفيد وظيفة تقييم الأداء بتقديم بيانات لوظيفة تخطيط القوى العاملة، والتي من خلالها تستطيع المنظمة اتخاذ قرارات حول القوى العاملة الحالية، بالإضافة لتزويد إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تتبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

وترى الباحثة على ضوء ما سبق أن الهدف والأهمية من عملية تقييم أداء الموارد البشرية هو مساعدة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، على كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين، والتي تتمثل في التعرف على قدرات العاملين في أداءهم لأعمالهم، وتوضح أهم نقاط القوة والضعف لكل عامل من خلال الرقابة والمتابعة الدورية والعمل على تعزيز نقاط القوة لكل عامل وتحفيزهم بها.

4.2.1.2 معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بمعايير تقييم أداء الموارد البشرية أنها من أهم المبادئ والأسس التي ينسب إليها أداء العامل، وبالتالي يقارن بها في الحكم عليه، فتحديد هذه المعايير يعتبر ضرورياً في تقييم الأداء، من أجل مساعدة العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين أداء العاملين ومن أهمها (طويهي، 2015):

معايير كمية: يتم تحديد المعايير الكمية لوظيفة تقييم الأداء من خلال كمية معينة من وحدات الإنتاج، التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

معايير نوعية: يتم قياس هذا المعيار من خلال أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب.

معايير كمية ونوعية: وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وترى الباحثة أن هناك نوعين من المعايير لا بد من المقيمين الالتزام بهم، عند إجراء عملية تقييم للموارد البشرية وهم:

أولاً: معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، والاستفادة من التدريب، والعلاقة مع الآخرين، والمواظبة، والالتزام عند الانفعال.

ثانياً: معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل (كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، الزمن، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل).

5.2.1.2 أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:

تهتم كل المنظمات بتقييم أداء عاملها، وغالباً ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ومدى تحقيقهم لأهداف المنظمة، ويتم هذا من خلال أساليب ونماذج و طرق متعددة لقياس أداء الأفراد، سوف يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

جدول (1.2) أساليب تقييم أداء العاملين

الأساليب التقليدية	الأساليب الحديثة
أسلوب التدرج البياني	أسلوب 360 درجة
الترتيب البسيط	التقييم على أساس النتائج والأهداف
المقارنة الزوجية	الأحداث الحرجة
التوزيع الإجباري	الاختيار الإجباري
	طريقة الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات
	طريقة 720 درجة

إعداد: الباحثة

الأساليب التقليدية (القديمة) لتقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً. أسلوب التدرج البياني:

مفهوم أسلوب التدرج البياني لتقييم أداء العاملين:

يعد هذه الأسلوب من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً في قياس أداء العامل، يتم هذا الأسلوب من خلال تحديد معايير محددة مثل (نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون)، من ثم وضع درجات، وتحدد الدرجات على أساس (٥،١) أو (٣،٢) حيث يمثل الرقم (١) أقل درجة في التقييم، ورقم (٥) أعلى درجة في تقييم، رقم (٣) درجة متوسطة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015).

كيفية قياس أسلوب التدرج البياني لتقييم أداء العاملين (Dessler, 2017):

تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة مثل (تحديد الأهداف وإنجازها، تطوير قدرات المرؤوسين).
توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد، والمسؤوليات السابقة.
ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها (كل مسؤولية على حدا).
إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة، من منظور فعاليته أو عدم فعاليته،
في إنجاز المسؤولية المقررة.

تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلاً بمسؤوليات الوظيفة، وعلى
ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها، والتجاوز عن السلوكيات
التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

إيجابيات أسلوب التدرج البياني لتقييم أداء العاملين (الأشقر، 2015):

تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن
تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من العاملين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير
للقائمين على التقييم؛ ألا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم، حيث
تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم.

وترى الباحثة أن من إيجابيات هذا الأسلوب أنه يمتاز بالسهولة وقابلية التطبيق للتطوير والتكيف
حسب طبيعة الوظيفة.

سلبيات أسلوب التدرج البياني لتقييم أداء العاملين (جودة، 2016):

غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف) احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره،
بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة
لتفوقه في خاصية واحدة، وبالتالي إعطائه تقديراً مرتفعاً، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية
معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف.

و من أجل التغلب على هذه العيوب ترى الباحثة انه قد تلجأ الجهة المسؤولة عن التقييم، الى
تكليف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حده وأن تقوم أيضا بتعديل التقديرات التي
يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى من الواقع أو تقديرات أقل من الواقع.

ثانياً. طريقة الترتيب البسيط:

مفهوم وكيفية طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

تم قياس هذه الطريقة من خلال ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه. (الاشقر، ٢٠١٥)

إيجابيات طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

سهولة الفهم والاستعمال وبسيطة، لأنها تعتمد الأداء العام فقط، مفيدة للمنظمات الصغيرة.

سلبيات طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

تفتقر هذه الطريقة إلى الإنصاف في تقييم القيمة الحقيقية للعامل، بالإضافة أنها تصبح مهمة صعبة عندما يتم تقييم أداء عدد كبير جداً من العاملين. (Dessler, 2017).

ثالثاً. طريقة المقارنة الزوجية:

كيفية قياس طريقة المقارنة الزوجية لتقييم أداء العاملين :

أنت هذه الطريقة لمحاولة تحسين أسلوب الترتيب البسيط، بموجب هذه الطريقة تتم مقارنة عاملي المجموعة مع بعضهم البعض في وقت واحد، أي مقارنة كل عامل في المجموعة مع كل عامل آخر وفقاً لجميع معايير التقييم، حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد (ابوالعيس، 2011).

جدول (٢,١) طريقة المقارنة الزوجية لتقييم أداء العاملين:

تصنيف العاملين مقارنة الأداء	A	B	C	D	E
A		-	-	+	+
B	+		-	-	-
C	-	+		-	-
D	-	-	+		-

تصنيف الموظفين من خلال المقارنة الزوجية /إعداد الباحثة

وترى الباحثة أن المدير يقوم بتقسيم العاملين إلى مجموعات عمل متقاربة ويقارن بينهم تبعاً لكل مهمة، ويعطي درجة العامل بالمقارنة مع زملائه، ثم يقوم بجمع الدرجات لكافة المحاور ليحصل على الترتيب النهائي لأفراد المجموعة.

إيجابيات طريقة المقارنة الزوجية لتقييم أداء العاملين(عباس،2011):

الهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم.

إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة فإنهم سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً.

سلبيات طريقة المقارنة الزوجية لتقييم أداء العاملين(معتوق،2016):

لا تستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة.

لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي.

تفتقر عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين.

ترى الباحثة أن هذا الأسلوب طويل نسبياً بالرغم من بساطته وسهولته في المنظمات الكبيرة، كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما إنها لا تصلح للاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل، بسبب أن المدير يجد صعوبة في تحديد الفروق الفردية في سلوكيات وصفات العاملين.

رابعاً. طريقة التوزيع الإجباري:

مفهوم طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، ويعلم الجميع أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير ممتاز، مما يقدم حافزاً لهم لبذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة في فاعلية وكفاءة عالية، ومن أهم ما يميز هذه الطريقة إنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي (الكلالدة، 2016).

ترى الباحثة أن هذه الطريقة تتم من خلال تحديد مستويات معينه للأداء (امتياز - متوسط - ضعيف) لأداء العاملين.

كيفية قياس طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع العاملين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط، بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما ابتعد عن الوسط ، فالتوزيع عادة يكون في الوسط ويمثل أداء جيد، وعند الطرفين (اليمين واليسار) يمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي، ويمثل عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع أو الأداء المنخفض للعاملين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع العاملين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

المجموعات موزعة توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا كما موضح في الجدول أدناه:

يوضح هذا الجدول (2.2) طريقة التوزيع الإجباري:

الدرجة	النسبة %	الفئة
ممتاز	10%	أصحاب أعلى إنجاز
جيد جداً	20%	أصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	40%	أصحاب أداء معتدل
مقبول	20%	أصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	10%	أصحاب أداء منخفض

(الكالدة، ٢٠١٦).

مزايا طريقة التوزيع الإجباري (جودة، 2016):

يتميز هذه الطريقة إنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي.

سهولة التطبيق وبسيطة، النتائج قريبة من الموضوعية.

عيوب طريقة التوزيع الإجباري (جودة، ٢٠١٦):

تقتل روح التنافس بين العاملين وتناسب المنظمات الكبيرة.

صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة.

ترى الباحثة من عيوب هذه الطريقة عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء العاملين.

الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين:

أولاً. أسلوب 360 درجة:

مفهوم أسلوب تقييم 360 درجة لأداء العاملين:

هي إحدى الطرق التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية أو الجهة المسؤولة عن تقييم أداء العاملين في المنظمة، والتي تنص على أن يقيم العامل من قبل أربعة أطراف، بدلاً من المسؤول المباشر

فقط، وهذه الأطراف تشمل: زملاء العمل، العملاء أو المراجعون، المرؤوسون، بالإضافة إلى تقييم المدير المباشر، وتكون هذه الطريقة مجهولة المصدر وسرية (العقيلي، 2015).

وهو أحد الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء حيث يتم تقييم العامل من عدد معين من الجهات بشكل دائري 360 درجة، حيث يتم تقييم الموظف من مديره المباشر وتقييمه من زملائه وتقييمه من المرؤوسين وتقييمه من العملاء الذين يتعاملون معه، ويقيم العامل نفسه، ثم تؤخذ المتوسطات الحسابية ويتم اخراج نتيجة التقييم (Karanja&wnbua,2017).

ترى الباحثة بناءً على ما سبق أن أسلوب تقييم 360 درجة هي استراتيجية ونظام لإدارة أداء الموارد البشرية في جميع المستويات داخل المنظمة، وذلك عن طريق جمع التعليقات والملاحظات حول أحد العاملين، من قبل أشخاص آخرين لديهم علاقات عمل مباشرة معه مثل (زملاء، مدير مباشر، عملاء..)، وذلك بهدف صقل مهاراته المهنية وتطوير قدراته وأعماله وسلوكه، وبالتالي يتم مراجعة أداء أحد العاملين باستخدام استراتيجية 360 درجة، عن طريق تعليقات وتقييمات وملاحظات، من ثم استخراج المتوسطات الحسابية وإخراج نتيجة تقييم العامل الذي تم تقييمه.

طريقة قياس أسلوب 360 درجة لتقييم الأداء (Karanja&wnbua,2017):

يقوم من (1-7) أشخاص بتعبئة نموذج للملاحظات عبر شبكة الإنترنت، ويشرف على هذه العملية المدير أو المدرب من خارج المنظمة.

يتم تصنيف هؤلاء الأشخاص إلى مجموعات وفقاً لطبيعة علاقتهم بالعامل، فمثلاً يكون المدير في البداية ثم زملاء العمل، كما يمكن أن يتم جمع التعليقات من مصادر خارجية كالعملاء والموردين.

عادة ما يتكون نموذج مراجعة الأداء، من مجموعة من الأسئلة المتعلقة (بمهارات القيادة والاتصال والسلوك، الكفاءات، والاستماع، والتخطيط، وتحديد الأهداف، والعمل الجماعي، وفعالية القيادة)، وبعض الأسئلة المفتوحة الأخرى.

بعد الانتهاء من تقديم كافة الملاحظات، يقوم المدير بالبحث ثم أخذ المتوسطات الحسابية ويتم إخراج نتيجة التقييم.

مميزات أسلوب 360 درجة في تقييم أداء العاملين (Othman, N., 2014):

في أسلوب (360) درجة لتقييم أداء العاملين يتم جمع التعليقات والملاحظات عن العاملين من عدة مصادر متنوعة، بحيث تمتاز تلك التعليقات أنها بيئة آمنة وسرية، بحيث لا يمكن للعامل معرفة ملاحظات زملائه عنه، وبالتالي فإن هذا سيضمن الحصول على معلومات موضوعية وصحيحة.

يساعد العاملين على معرفة (نقاط قوتهم وضعفهم ومعتقداتهم وقدراتهم)، وكيفية تعديل سلوكهم وما هي الدورات التدريبية التي يحتاجونها، لتنمية مهاراتهم مما يزيد من مستوى الدافعية لدى العاملين للتطوير والنمو.

يدعم هذا الأسلوب العمل الجماعي، ومهارات القيادة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

في هذا الصدد ترى الباحثة مميزات هذا الأسلوب إنه يقدم نتائج تقييم أداء حقيقية عن أداء العامل، وسلوك المديرين والموظفين والمرؤوسين على نفس المستوى، ويسمح بمقارنة جميع البيانات الفعلية من مصادر مختلفة وإضافة لذلك العدالة بالتقييم.

سلبيات أسلوب 360 درجة في تقييم أداء العاملين (الهالات، 2016):

في كثير من الحالات تكون الملاحظات أو ردود الأفعال غير كافية وغير صحيحة، إذا لم يكن المدير راغب بالانضمام إلى برنامج التغذية الراجعة باستخدام 360 درجة فإنها لن تنجح، وذلك لأن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب وجود قيادة فعالة تدعمها.

في بعض الأحيان تكون التعليقات والملاحظات متضاربة، ولا يوجد أي طريقة للتأكد من التعليق الأكثر دقة.

عدم التركيز على جانب التعليقات البناءة المتمثلة (المهارة في أداء العمل، كفاءة العامل والتركيز فقط على الجوانب الشخصية للعامل).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن سلبيات هذا الأسلوب، صعوبة توظيفه بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة، لأنها تحتاج الى عدد كبير من العاملين.

ثانياً. طريقة التقييم على أساس النتائج والأهداف:

مفهوم طريقة التقييم على أساس النتائج والأهداف:

يرى (العبيدي،2014) أنها تقام من خلال تقييم وقياس أداء الأفراد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابقة المتفق عليها، وتتيح هذه الطريقة للفرد المراد تقييمه معرفة أسس التقييم والعمل على تحقيق المستويات المطلوبة واقتناعه فيما بعد بنتائج التقييم.

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه(الريبيعي،2018).

وترى الباحثة أن هذه الطريقة تقوم على أساس اتخاذ النتائج، أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، ومن إيجابيات هذه الطريقة تعزيز روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.

كيفية قياس طريقة التقييم على أساس النتائج والأهداف(Kim,2015):

تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس، بحيث أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معاً للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها.

وضع الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس مع رئيسته: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف القابلة للتحقيق خلال الفترة القادمة.

وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوس .

مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس .

عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً.

مميزات طريقة التقييم على أساس النتائج والأهداف(جودة،2016):

من مميزات هذا الطريقة أنها تؤدي إلى التركيز على الأداء ذاته وليس العوامل الشخصية، بحيث لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم.

تشجع كلا من المقيم والشخص الذي يتم تقييمه على مناقشة الطرق الممكنة لتحسين الأداء المحتمل مستقبلاً وتحقيق مستويات أعلى، حيث أنها توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه القائم على متطلبات الوظيفة.

تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).

ترى الباحثة أن من مميزات هذه الطريقة تعزيز روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.

سلبيات طريقة التقييم على أساس النتائج والأهداف (قريشي، 2016):

لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى، أي أنها تقيس أداء العامل في وظيفته الحالية فقط.

تركز هذه الطريقة على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلاً.

والانتقاد الآخر هو أن العامل المراد تقييمه سوف يهتم بدرجة أكبر بتحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

ترى الباحثة من سلبيات هذه الطريقة أن العاملين لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم؛ مثلًا تغير الظروف البيئية (الداخلية) المتمثلة في نقص المواد الخام والظروف البيئية (الخارجية) المتمثلة في إضراب بعض النقابات العمالية، وهذا مما يؤدي حصولهم على تقييم متدني.

ثالثاً. طريقة الأحداث الحرجة:

مفهوم طريقة الأحداث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتقييم العاملين، من خلال القيام بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية، التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله، بناءً على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أدائه، (الربيعي، 2018).

أشار (Janssen, 2016) تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابياً أو سلبياً في أداء العامل وتكرارها، ويعطي لكل حادث وزن حسب أهميتها.

وترى الباحثة أنها سجل يتم تسجيل فيه ما يرى أنه يمثل أحداث حرجه وهامة وغير متكرره في أداء العاملين، خلال فترة تقييم الأداء وبعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء أعمال متميزة والبعض الآخر سوف يمثل أداء منخفض، وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجل أداء لكل فرد من الأفراد المطلوب تقييمهم.

كيفية قياس طريقة الأحداث الحرجة(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،2015):

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات العامل أثناء الأداء والعمل الفعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل عامل، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء، واتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل العامل السلوكي، ومن ثم إصدار حكمه على أداء العامل من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

مزايا طريقة الأحداث الحرجة (إسنينية،2017):

جعل المقيم يضع تقييماً محدداً عن الحوادث الهامة التي يراها في السجل الخاص.

تدفع العاملين إلى تنميته مهارات الابتكار والإبداع.

تبرز نقاط قوة وضعف الأداء.

وترى الباحثة أن إيجابيات هذه الطريقة أنها تعتمد أحداث واقعية، بالإضافة أنها تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الابتكار والإبداع والتعبير.

عيوب طريقة الأحداث الحرجة(الهالات،2010):

تفتقر عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.

التركيز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير متكررة وهذه ليست قياساً سليماً للأداء الخاص بالفرد طوال الفترة التي يعد فيها التقييم.

وترى الباحثة أن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل عامل.

رابعاً. طريقة الاختيار الإيجابي:

مفهوم وكيفية قياس طريقة الاختيار الإيجابي:

تعتمد على اختيار معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الفردية، من خلال وضع مجموعة من العبارات التي تصف العمل في شكل مجموعات ثنائية والتي تتكون كلاً منها من أربع عبارات بحيث تبدو عبارتان منهما إيجابيتان (تعبر عن الأداء الجيد) والأخرى سلبيتان (تعبر عن الأداء الضعيف)، وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه(الحري،2014).

إيجابيات طريقة الاختيار الإيجابي(Dessler,2013):

تجنب التحيز والتعميم، وهذا يعود إلى أن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة.
تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها.

سلبيات طريقة الاختيار الإيجابي:

صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج خبرات كثيرة.

لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات مرؤوسيهـم .

ترى الباحثة أن سلبيات هذه الطريقة لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص بأدائهم.

خامساً: طريقة تقييم الأداء المحسوب القائم على شبكة المعلومات:

أسهمت التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العاملين في المنظمات، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة كاملة، وذلك من خلال شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب وبرامجه، التي تقوم بتخزين البيانات المتعلقة بأداء العاملين، مما يساعد إدارة الموارد البشرية باستخدام تلك البيانات وتحديد الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة (عبدالهادي،2019).

كيفية قياس استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقييم أداء الموارد البشرية:

تستطيع المنظمات استخدام الشبكة العنكبوتية(الانترنت) في عملية تقييم أداء العاملين، وذلك عن طريق تقديم اختبارات التقييم الذاتي للعامل، حيث يستطيع العامل تقييم نفسه باستخدام نماذج التقييم الإلكتروني، ومن ثم إرسالها عبر البريد الإلكتروني للجهة المسؤولة عن التقييم (الزهراني، ٢٠١١).

مزايا طريقة تقييم الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات (عبد الهادي، 2019):

حيادية أفضل، فتقييم الأداء الإلكتروني لا يميز العاملين عن بعضهم البعض، لذا لا يفضلهم ولا يلتمس الأعذار للأخطاء الصغيرة.

موثوقية أفضل (التصحيح الآلي أكثر موثوقية عن التصحيح البشري).

مرونة أكبر فيما يتعلق بالتوقيت وفي إصدار التغذية الراجعة.

وترى الباحثة أن ايجابيات تقييم الأداء الإلكتروني تتمثل في كفاءة تخزين أفضل، حيث يمكن تخزين عشرات الآلاف من نتائج تقييم أداء العاملين عبر أجهزة الحاسوب وبرامجه.

سلبيات تقييم الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات:

مكلفة مادياً.

٢. تحتاج إلى المتابعة المستمرة بالتطورات التكنولوجية، وهذا بحد ذاته يحتاج إلى كادر بشري متخصص ومؤهل للقيام بهذا.

سادساً. طريقة 720 درجة:

مفهوم طريقة درجة 720 لتقييم أداء الموارد البشرية:

في هذه الطريقة، حيث يتم إجراء التقييم ليس فقط من قبل أصحاب المصلحة داخل المنظمة ولكن أيضاً من قبل المجموعات خارج المنظمة، هذه المجموعات الخارجية التي تقيم أداء العامل هي الزبائن والمستثمرون والموردون والمؤسسات المالية الأخرى.

كيفية قياس طريقة درجة 720 لتقييم أداء الموارد البشرية:

تشكل المراحل الستة التالية عملية تقييم الأداء البالغة 720 درجة (Aggarwal, 2016):

ملاحظات التقييم السابق لأداء العامل:

قبل أن يجلس المدير أو المسؤول عن التقييم مع العامل، يتم جمع التعليقات من جميع نقاط الاتصال البارزة والجديرة بالاهتمام، مع من يتفاعل العامل ومع من يمكنه التأثير على أدائه بطريقة هادفة؟ ومن لديه مدخلات يمكن أن تساعد في تشكيل تقدم العامل ونجاحه؟ يعمل المديرون والموارد البشرية على تحديد نقاط التعليقات القيمة هذه ويعملون أيضاً على تحديد الأهداف التي يجب تجاوزها في التقييم الرسمي.

التقييم الذاتي من قبل العامل:

تهتم هذه المرحلة بكيف يرى العامل نفسه مهم، من خلال استخدام استبيان تقرير ذاتي، يقوم العاملون بمراجعة الأداء لأنفسهم، وتصنيف وتقييم نقاط القوة والضعف والأداء، هذه أداة مناقشة مفيدة، لأنها تساعد المديرين والعاملين على رؤية الفجوات في التواصل أو الفهم والعمل على معالجتها.

تقييم زملائهم بعضهم البعض:

ممكن أن تكون التعليقات الواردة من الزملاء مفيدة جداً في مساعدة العاملين على فهم تأثير فريقهم ومساهماتهم في ديناميكية الفريق، والتوافق الثقافي الذي هو مقياس للنجاح مثله مثل أي مقياس آخر تتم مراجعة العامل بناءً عليه، لذا فإن فهم كيفية ارتباط العامل بأقرانه ومع أقرانهم هو عامل مهم في التقييم.

تقييم الزبائن للعاملين داخل المنظمة:

رضا الزبائن هو مفتاح نجاح أي منظمة، وفهم قدرة العامل على التواصل بشكل جيد مع قاعدة زبائنهم وخدمتها يدل على نجاحهم العام في تحقيق أهداف المنظمة. في بعض الأحيان، لا يكون الزبائن من خارج المنظمة، ولكنهم من أقسام الأعمال الأخرى مثل قسم تكنولوجيا المعلومات.

إعداد تقرير لأداء العاملين من قبل الرئيس :

يعد الحصول على تقارير خاصة لأداء العاملين مفيداً في تحليل المهارات التنظيمية والتواصلية والتحفيزية والقيادية والتفويض.

ردود الفعل بعد عملية التقييم:

تتضمن هذه الخطوة إرشادات إضافية لمساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم والبقاء على اتصال منتظم مع مديريهم، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف ومعالجتها، وتعزيز وتنمية نقاط القوة لدى العاملين.

إيجابيات طريقة 720 درجة لتقييم أداء العاملين (Karanja&wnbua,2017):

التقارير والملاحظات التي تخرج من هذه الطريقة تمتاز أنها أكثر شمولية إلى فهم أفضل للأداء، يمكن أن يساعد الاستماع من الزبائن وأعضاء الفريق والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين في تحديد أي فجوات في أداء العاملين وكيفية معالجتها. بالإضافة تساعد الملاحظات المتعددة التعاون والتواصل بشكل أفضل بين العاملين على جميع المستويات داخل المنظمة.

يمكن أن تقلل إلى حد كبير حواجز التقييم مثل (التحيز، والتمييز)، وتكون هذه أكثر شيوعاً عند إجراء مراجعات العاملين كتعليقات بين أصحاب العمل والمديرين فقط.

ترى الباحثة من إيجابيات هذه الطريقة أنها تعتبر من أكثر الأساليب الحديثة أهمية لتقييم الأداء، لأنها المجموعة الوحيدة التي تحدد نجاح المنظمة ككل، من خلال بناء علاقة قوية و متماسكة بين العاملين، وتعزيز الثقة والتواصل وردود الفعل بينهم، فيؤدي في النهاية إلى الاحتفاظ بالعاملين بشكل أفضل، ويقلل من التكاليف والإنتاجية المفقودة للشركات.

بعد الاطلاع على الأساليب القديمة والحديثة ترى الباحثة أن أساليب تقييم الأداء هي أساليب تستخدم للحكم على العامل بشكل عادل لمراجعة الأداء وملاحظة تطوره الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق تسجيل نجاحاته واخفاقاته وملاحظة إنتاجيته في العمل المطلوب منه، ومن المهم أيضاً أن يتم تطبيق طريقة تقييم الأداء الصحيحة للحكم على العاملين بشكل عادل وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ومن وجهة نظر الباحثة بعد التعمق في أساليب تقييم الأداء أن أفضل أسلوبين هو أسلوب (720) درجة، وطريقة تقييم الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات، حيث يمتاز هذين الأسلوبين بالموضوعية والشفافية في عملية تقييم العاملين، وتقلل حواجز التقييم مثل (التحيز، والتمييز).

أسلوب تعدد الميزات (إعداد الباحثة):

مفهوم أسلوب تعدد الميزات :

هو أسلوب تم ابتكاره من قبل الباحثة حيث يقوم على إعداد ميزات العامل السلوكية والوظيفية من حيث (الدقة في العمل، السرعة في الأداء، الابتكار، خلق أفكار جديدة تناسب طبيعة العمل، والاستماع الجيد للنقد البناء وللزبائن، الاعتمادية والموثوقية، تحمل مسؤولية أعلى تفوق مستوى الوظيفة الحالية، والانضباط، المظهر العام، القدرة على تحمل وإدارة الضغوطات في العمل) حيث تعد هذه الصفات نقاط قوة لديه ومن ضمن قدراته الوظيفية، وبالتالي عندما يتم تعداد مميزات العامل حينها يقوم هذا الأسلوب على تحفيزه، وعندها سيكون هناك إنتاج أكبر من قبل العامل، وربما أيضا تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

كيفية قياس أسلوب تعدد الميزات:

يقوم المسؤول عن تقييم أداء العاملين في المنظمة على ترتيب العاملين وفق مميزاتهم، بحيث يكون الترتيب من الأفضل للجيد وللمقبول، وهكذا مقارنة مع مستوى العامل.

بموجب هذه الطريقة يتم مقارنة عاملي المجموعة مع بعضهم البعض في نهاية العام، أي مقارنة كل قسم مع نفس القسم الذي يعمل به وفقاً لجميع معايير التقييم.

ومن ثم تجمع المقارنات لدى العاملين وترتيبها من الأفضل للجيد للمقبول.

وأخيراً العمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين.

إيجابيات أسلوب تعدد الميزات:

ترى الباحثة أن هذا الاسلوب يتمتع بعدة مزايا ومن أهمها:

الدقة في المعلومات حول أداء العامل.

السهولة والمرونة في التطبيق .

قليلة التكلفة .

العوامل المؤثرة والتي قد تؤدي إلى عدم نجاح أسلوب تعدد الميزات:

التحيز من قبل المسؤول في عملية التقييم.

إهدار الوقت في عملية التقييم.

عدم مراعاة الفروقات الفردية .

6.2.1.2 عوامل نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية:

إن نجاح نظام تقييم الأداء في المنظمات يتطلب من قبل إدارة الموارد البشرية توفر عدة عوامل أهمها:

تحديد معايير فعالة لأداء الموارد البشرية: يجب أن يتوفر معايير أداء معروفة ومحددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف، لنجاح معايير الأداء يجب تجنب استخدام معيار واحد فقط، بسبب تنفيذ الموظفين للعديد من النشاطات التي تحتاج إلى مجموعة معايير تُساعد على تغطية كافة خصائص الأداء الخاصة بهم للتقييم والتي تعكس أسس ومقومات التقييم الفعالة والمعلومات لدى العاملين (العقيلي، 2015).

كفاءة نماذج تقييم أداء الموارد البشرية: يجب أن يمتاز نموذج تقييم أداء الموارد البشرية بدقة عالية وأن يحتوي على محاور تعطي محصلتها الهدف المنشود، حيث يجب أن يتضمن نموذج تقييم أداء الموارد البشرية إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم المختصة في المورد البشري، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم، وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، كما أن حسن الطباغة في النماذج من الضروريات اللازمة لذلك بالإضافة إلى استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف (الهيتمي، 2010).

مشاركة الرئيس والمرؤوس: حيث يجب أن يتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين العاملين وبين المقيم، من أجل توضيح الجوانب الهامة التي قد لا يدركها العاملين وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء (ليندة، 2014).

الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (بيومي، 2019) بعنوان: تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في الاهتمام بتقييم الأداء مما يجعله يلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعرفة لدى العاملين، مما ينعكس بالدور الإيجابي على كفاءة الأداء العام للعاملين، ويتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين داخل الشركات المصرية والشركات الأجنبية، وتتكون من (٣١٢) مفردة بالشركات المصرية و(٣٢٦) مفردة بالشركات الأجنبية، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين تقييم الأداء وعناصر كفاءة أداء العاملين بدرجات متفاوتة، داخل شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية، فكلما زاد الاعتماد على تقييم الأداء كلما زادت كفاءة أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتقييم الأداء داخل شركات صناعة الغزل والنسيج خاصة في الشركات المصرية والاستفادة من خبرات الشركات العالمية، لما لذلك من أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الشركات.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث نتائج الدراسة والتعرف على المراجع ومفاهيم تخص الإطار النظري في تقييم أداء العاملين.

دراسة(الشمري،2018) وجاءت بعنوان " :عملية تقييم الأداء وأثرها في رضا الموظفين: دراسة حالة بنك بوبيان في دولة الكويت.

جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر عملية تقييم الأداء في رضا موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت، وذلك من خلال اختبار أثر العوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء، استخدم الباحث الأسلوب الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة، كما اعتمد في دراسته على الأسلوب التحليلي في دراسة البيانات واختبار الفرضيات. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من (٣٠١) موظف، وكانت النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أولاً. إن مستوى مقياس العوامل المرتبطة بكل من عملية تقييم الأداء وممارسات القائمين على عملية تقييم الأداء من حيث الأهمية النسبية كانت مرتفعة.

ثانياً. وجود رضا لدى موظفي بنك بوبيان عن عملية تقييم الأداء المتبعة في البنك.

ثالثاً. وجود أثر لكل من العوامل المرتبطة بممارسات القائمين على تقييم الأداء والعوامل المرتبطة بعملية تقييم الأداء في تحسين الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك بوبيان في دولة الكويت.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد عينة الدراسة والتعرف على المراجع والدراسات السابقة التي تتعلق في تقييم أداء العاملين.

دراسة (أبو تاية، 2018) بعنوان: أثر عدالة تقييم أداء العاملين في الثقة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر عدالة تقييم أداء العاملين في الثقة التنظيمية في البنوك التجارية في الأردن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات واختبار الفرضيات، وشملت عينة الدراسة (238) موظفاً، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة في (8) بنوك تجارية، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد عدالة تقييم أداء العاملين التوزيعية والإجرائية والتعاملية في الثقة بالمنظمة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبعد عدالة تقييم أداء العاملين التعاملية والتوزيعية للثقة في المديرين (المشرفين)، وقد أوصت الدراسة متخذ القرار في البنوك التجارية بإرساء قيم العدالة والمساواة في عملية تقييم أداء العاملين من خلال وضع معايير موضوعية، للتقييم وتوضيحها للعاملين لتحسين مستوى ثقة العاملين في كل من البنك والمديرون الذين يقيمون أدائهم.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث النتائج التي أظهرت وجود أثر إيجابي يتعلق في تقييم أداء العاملين وتأكيدا بتوصيات الدراسة.

دراسة: (الربيعي، 2018) بعنوان: "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية".

وسعت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في شركة التأمين العراقية، والتي تتمثل بـ (المتطلبات الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية، والأمنية) والتي تعد نمطاً جديداً يختلف عن نمط الإدارة التقليدية، إذ يعتمد فيها العمل على أشكال وأساليب متعددة من الأدوات (كالحواسيب والبرامج الإلكترونية المختلفة)، وشملت عينة الدراسة (132) شخص ممن يشكلون منصب (مدير عام، معاون مدير عام، ومدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) وموظفي قسم إدارة الموارد البشرية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصل الباحث إلى نتائج التحليل بأنه كلما توفرت المتطلبات الإدارية الإلكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة إلى تطبيق

الإدارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وذلك يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى توفر الدعم المالي المطلوب لذلك، وإشراك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الإدارية، مع وجود الحافز المعنوي والمالي لذلك.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال إعداد الإطار النظري بما يختص في إدارة الموارد البشرية.

دراسة (أبو كرش، 2016): البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين.

وفي المقابل، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع عملية التدريب في بنك فلسطين من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريبية للعاملين وفقاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات التي التحقوا فيها داخل فلسطين، عدد الدورات التي التحقوا فيها خارج فلسطين).

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال، وعدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم من التدريب، وأن الأساليب المستخدمة في التدريب مناسبة وملائمة للموظفين، وهناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بتدريب العاملين .

توصلت الدراسة إلى توصيات منها وجوب إشراك الموظفين في تحديد احتياجات التدريب حيث أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدربين والمساواة بين جميع الأقسام في البرامج التدريبية، حيث أنهم يركزون في الغالب على أقسام معينة وفي حين أن هناك موظفين لم يلتحقوا بأي برنامج تدريبي، وإشراك الإدارة الدنيا في وضع الخطط، واعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وهي التدريب وعرضها في الإطار النظري.

دراسة: (رايس، 2015) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في القطاع العام البحريني".

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وعددهم 570 مبحوثاً، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع مستوى الأداء البشري، من حيث السرعة في أداء الأعمال ودقتها، إضافة إلى التقليل من التكاليف، وضغوطات العمل، وتقادي بعض المشاكل والصعوبات نتيجة استخدام النظام الكلاسيكي، المُعتمَد على الورق، وبعض الغموض في تأدية بعض المهام، كما بينت النتائج أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم، وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على تقييم الأداء الإلكتروني للعاملين وكيف لهذا التقييم أن يخفف الوقت والتكلفة والجهد.

دراسة (الأشقر، ٢٠١٥) بعنوان: فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني في قياس أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني eper في قياس أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (٥٠) عبارة، بحيث تغطي متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي وكالة الغوث الدولية في مختلف دوائر الوكالة في قطاع غزة، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع (٤٨٦) مشرف ومشرفة، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع ٢٤٣ استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد ١٨٢ استبانة بنسبة ٨٩,٧%، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى انخفاض تقدير مشرفي وكالة الغوث في اعتبار الإنجاز معياراً هاماً للترقيات، ويفتقر نظام تقييم الأداء الإلكتروني إلى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث الأساليب المستخدمة والتي تتعلق في تقييم أداء العاملين.

دراسة (أبو الروس، 2011) بعنوان: مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

وهدفت الدراسة للتعرف إلى مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة، وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب، وكذلك الثواب والعقاب إثر التقييم، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية

في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدنية وليست عالية، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات منها: التغلب على معوقات تقييم الأداء أبرزها إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على التطوير الدوري لنماذج تقييم الأداء، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها والحوافز بشقيه الإيجابي والسلبي وربطه بعملية تقييم الأداء في الجامعات، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم، وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها التي تتعلق في تقييم أداء العاملين، والعمل على تطويره وتطوير المقيمين .

دراسة (أبو زايد، 2008): بعنوان "واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه الخطط والسياسات تطبق بفاعلية، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، مثل تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والاستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين بأهمية أهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال مجتمع الدراسة ومن الإطار النظري.

دراسة (عدوان، 2006) بعنوان: "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين".

سعت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني، وتكون مجموع الدارسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة وبلغ عددها ست مراكز.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أولاً. إن معايير الأداء المستخدمة تعتبر موضوعية وثابتة وتمتاز في المصادقية، ثانياً. تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسيه في صياغة أو وضع هذه المعايير، ثالثاً. نظام تقييم الأداء في تلك المراكز يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على كمية المعلومات ونوعيتها.

وأوصت الدراسة أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومسائلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث توصيتها التي هدفت أن يكون الهدف من نظام التقييم تطويري وموضوعي أكثر من كونه مسائلة للموظف من أجل العقاب أو حتى المكافأة .

دراسة (أبو ماضي، ٢٠٠٢) بعنوان: "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"

وهدفت الدارسة للتعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٧٢) موظف من مختلف الجامعات الفلسطينية.

وتلخصت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها:

إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في الجامعات مقبولة مما يعني وجود تحليل مكتوب يشمل بعض الموظفين، وإن معايير ونماذج تقييم الأداء المعمول بها في الجامعات مقبول، وتراعي عند اختيار

معايير الأداء الوظيفي الموجود في المؤسسات، وضرورة وجود نظام تغذية الراجعة يتبع عملية تقييم الأداء حتى يمكّن الموظفين من التعرف على نتائج تقييمهم وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، وكذلك تحديد مواطن القوة وتعزيزها، بالإضافة إلى تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على معوقات تقييم أداء الموارد البشرية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ferjany&Abu Amuna,2017) بعنوان: "The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza"

وجاءت الدراسة للتعرف على العلاقة بين معايير الأداء وتحقيق أهداف الإشراف التي تتمثل في أداء الوظيفة في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات، واستخدم الباحثون الاستبانة في جمع البيانات على عينة عشوائية من الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وأعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين معايير الأداء وتحقيق أهداف الرقابة ممثلة بالأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

دراسة (Wambua & Karanja,2016)

بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي، كينيا"

هدفت الدراسة في التعرف على تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي في كينيا، وكانت ممارسات الموارد البشرية التي تم فحصها في الدراسة هي ممارسة إدارة المكافآت وممارسات تقييم الأداء، وممارسات إشراك الموظفين وممارسات التدريب والتطوير، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (130) من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العلاقة بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف إيجابية رغم أن العلاقة بين إدارة المكافآت وتقييم الأداء ليست كبيرة، وكذلك ممارسات التدريب والتطوير وأداء الموظف كانت مهمة.

تكمّن الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب المنهجي وكذلك النظري، حيث ساعدتنا هذه الدراسة في بناء مشكلة الدراسة وكيفية صياغة الأهداف، وأهمية الدراسة، وأيضاً ساعدتنا في اختيار نوع العينة باعتبارها مشاهدة للعينة المعتمدة في دراستنا.

دراسة (Kim,2015) بعنوان: "Performance Appraisal: Determinants Of Public Employees' Acceptance."

هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهة نظر العاملين حول تقييم أداء الموارد البشرية، وتفترض هذه الدراسة أن العاملين عندما يتعرفون على فائدة عملية تقييم الأداء فإن كفاءة العاملين ستتحسن . وهدفت الدراسة أيضاً على أهمية قبول العاملين لعملية تقييم الأداء من حيث عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصالحية الأداة المستخدمة في عملية التقييم، وقد كان من النتائج التي توصلت لها الدراسة: هناك علاقة ممتازة مبنية على الثقة ما بين المشرفين كمقيمين والعاملين كمقيمين، والعاملون لديهم الفرصة في التعبير عن مخاوفهم ونقض القرارات من خلال التظلمات والمشاركة في وضع المعايير وأهداف تقييم الأداء، وزيادة قبول العاملين بتقييم الأداء من ناحية عدالة عملية تقييم الأداء، وعدالة توزيع المعايير، وصالحية الأداة المستخدمة في عملية التقييم، عندما يتم استعمال تقييم الأداء لتحسين وتطوير أداء العاملين.

تم التعرف على هذه الدراسة في تصميم الاستبانة.

دراسة (Shawabkeh,2015) بعنوان " Human Resource Information Systems and their Impacton Human Resource Management Strategies: A Field Study in Jordanian Commercial Banks, Information and Knowledge Management.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية الموارد البشرية في البنوك التجارية في الأردن، من خلال توزيع استبيان على 20 بنك حيث استهدفت الدراسة 190 موظفاً من مدراء الموارد البشرية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة: إلى أثر إيجابي في مساهمة نظام المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية على كل من وظيفة التوظيف، ووظيفة التدريب، واستراتيجية التعويضات، استخراج نظام تقييم الأداء ووظيفة نظام

تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة هناك دلالة احصائية لتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من حيث تحديد مجتمع الدراسة .

دراسة (BIN ZAINAL,2014) بعنوان: "A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecture and staffs at UNISEL"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الطرق لتقييم الأداء، بحيث أن تكون قادرة على قياس فعال للموظفين في جامعة (Selangor) وتحفيزهم على زيادة أدائهم ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من (202) موظف في الجامعة تتراوح اعمارهم ما بين (20 و 42)، وتم استخدام برنامج (spss) الاحصائي لتحليل البيانات وخلصت نتائج الدراسة كالاتي: الجامعة تعتمد على طريقة تقييم المدير المباشر والتقييم الذاتي، يجب أن يكون هناك فهم كامل من الإدارة العليا والمحاضرين لبرنامج تقييم الأداء، تقييم الأداء يجب أن يكون مخططاً له بطريقة جيدة، ليعكس النتيجة التي تريدها الجامعة وتزيد من فعالية النظام.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على الطرق الحديثة لأساليب تقييم أداء العاملين.

دراسة (Christian Maier, and other 2013) بعنوان: Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention

أما هذه الدراسة، فقد هدفت إلى ابراز أثر نظام معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وتقليل نسبة دوران العمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن للاستخدام الفعال لنظام معلومات الموارد البشرية أثر كبير على الرضا الوظيفي من خلال الإدارة الجيدة والمحكمة لشؤون الأفراد، وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على معدل دوران العمال بالانخفاض.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في إعداد الاطار النظري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة، حيث أنها صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

أولاً. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة.

ثانياً. على صعيد الهدف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التعرف على واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات.

ثالثاً. على مستوى النتائج:

وأهم ما خرجت به الدراسات السابقة:

أظهرت معظم الدراسات السابقة أن وظيفة تقييم الأداء لها علاقة كبيرة بنجاح باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

اتفاق معظم الدراسات أن وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية لها تأثير في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.

أظهرت الدراسات الأجنبية السابقة كما الدراسات العربية على وجود تأثير للممارسات لعملية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

الوقوف إلى ما توصل إليه الباحثون والانطلاق من حيث انتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.

تم الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيس، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

تعد هذه الدراسة امتداداً لدراسات سابقة (حسب علم الباحثة) في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف إلى واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني، (دراسة في المصارف الفلسطينية)، وأيضاً لإيصال رسالة لمتخذي القرار في نظام تقييم الأداء في المنظمات أن التقييم لم يوجد ليقفل من شأن العامل ومستواه الوظيفي أو التعليمي أو لمساءلته ومحاسبته، بل ليكون أول الخطوات في التعرف على ماهية العامل وشخصيته وتعزيز لديه نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، لتصبح نقاط قوة وعندها سيكون ذلك مؤشراً واضحاً على نجاح المنظمة لأن أساس أية منظمة هو العنصر البشري القائم عليها، إن شعر بالرضا الوظيفي والارتياح سينتج وسيبدع وهذا ما تريده أية منظمة في العالم، لذلك ومن وجهة نظري كباحثة وكموظفة في بنك، اقترح أن يتم عمل نظام تقييم أداء محلي قائم على العدالة والشفافية وأن يصب لمصلحة العامل وحينها سيشعر بالانتماء لمؤسسته وسيكون الإبداع بلا حدود. وأيضاً فقد:

استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك في مدينة أريحا البالغ عددهم (٦٥)، والجدول رقم (1.3) التالي يبين توزيع الاستبانة والمسترجع منها.

جدول 1.3: توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة:

الرقم	عدد الاستبانات الموزعة	مسترجع قابل للتحليل	نسبة الاسترجاع
	٦٥	٦٥	%١٠٠

3.3 خصائص عينة الدراسة:

أجريت الدراسة وفقاً للمسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (65) من العاملين في القطاع المصرفي في مدينة أريحا، وتمثلت خصائص المجتمع وفقاً للاستبانات المسترجعة فيما يلي:

جدول 2.3: خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	63.1
	أنثى	24	36.9
المجموع		65	100.0

يبين الجدول (١,٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة ٦٣,١% للذكور، ونسبة ٣٦,٩% للإناث. لاحظت الباحثة أن طبيعة العمل في القطاع المصرفي يتطلب الكثير من الجهد الميداني وعدد ساعات العمل العالية والعبء الوظيفي.

جدول 3.3 خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	34	52.3
	من ٣٠-أقل من ٤٠ سنة	26	40.0
	من ٤٠-أقل من ٥٠ سنة	5	7.7
المجموع		65	%100

ويبين متغير الفئة العمرية أن نسبة ٥٢,٣% لأقل من ٣٠ سنة، ونسبة ٤٠% من ٣٠-٤٠ من أقل من ٤٠ سنة، ونسبة ٧,٧% من ٤٠-٥٠ سنة. وهنا تعزى الباحثة من هذه النتيجة بأن القطاع المصرفي يؤمن بالكوادر الفتية والشابة أكثر من قناعتها بالخبرة العملية وسنوات الخبرة.

جدول 4.3 خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى العلمي	دبلوم	3	4.6
	بكالوريوس	50	76.9
	ماجستير فأعلى	12	18.5
المجموع		65	100.0

ويبين متغير المستوى العلمي أن نسبة ٤,٦% للدبلوم، ونسبة ٧٦,٩% للبكالوريوس، ونسبة ١٨,٥% للماجستير فأعلى. لاحظت الباحثة في هذه النتيجة أن القطاع المصرفي لديه اهتمامات كبيرة بالمؤهل العلمي الذي يمتلكه العاملين.

جدول 5.3 خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	موظف	39	60.0
	رئيس قسم	20	30.8
	نائب مدير	4	6.2
	مدير	2	3.0
المجموع		65	%100

ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة ٦٠% للموظف، ونسبة ٣٠,٨% رئيس قسم، ونسبة ٦,٢% نائب مدير، ونسبة ٣,٠% مدير، وتلاحظ الباحثة بأن الهيكل التنظيمي للقطاع المصرفي في مدينة أريحا هو هيكل صغير مقارنة بالفروع الرئيسية.

جدول ٥,٤ خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	21	32.3
	٥-أقل من ١٠ سنوات	28	43.1
	١٠- أقل من ١٥ سنة	13	20.0
	١٥ سنة فأكثر	3	4.6

ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة ٣٢,٣% لأقل من ٥ سنوات، ونسبة ٤٣,١% من ٥- أقل من ١٠ سنوات، ونسبة ٢٠% من ١٠- أقل من ١٥ سنة، ونسبة ٤,٦% ل ١٥ سنة فأكثر. لاحظت الباحثة من خلال هذه النتيجة أن القطاع المصرفي يمتاز بالاستقرار الوظيفي.

جدول ٥,٥ خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير اسم المصرف:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
اسم المصرف	بنك القدس	16	24.6
	بنك فلسطين	16	24.6
	بنك الاستثمار الفلسطيني	1	1.5
	البنك العربي	9	13.8
	بنك القاهرة عمان	12	18.5
	البنك الإسلامي الفلسطيني	2	3.1

4.6	3	البنك العقاري المصري العربي	
9.3	6	البنك الإسلامي العربي	
100.0	65		المجموع

ويبين متغير اسم المصرف أن نسبة ٢٤,٦% لبنك القدس، ونسبة ٢٤,٦% لبنك فلسطين، ونسبة ١,٥% لبنك الاستثمار الفلسطيني، ونسبة ١٣,٨% للبنك العربي، ونسبة ١٨,٥% لبنك القاهرة عمان، ونسبة ٣,١% للبنك الإسلامي الفلسطيني، ونسبة ٤,٦% للبنك العقاري المصري العربي، ونسبة ٩,٣% للبنك الإسلامي العربي.

4.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبانة بشكل أساسي، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (١)، والتي تجزأت إلى قسمين:

البيانات الديمغرافية: وهي بيانات عامة عن مجتمع الدراسة تشتمل على (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم المصرف).

محاور الدراسة: وتتكون من (٦١) فقرة بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين موزعة حسب الجدول (3.8) التالي:

جدول ٥,٦: توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
القسم الأول		
	البيانات الديمغرافية	٦

القسم الثاني	
٩	الجوانب المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين
	معايير تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي
٨	مؤشرات تقييم الأداء للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
١٢	يتم تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بناء على المعايير الآتية
	إيجابيات وسلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
٦	إيجابيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
٨	سلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
	النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
٥	النماذج التقليدية لتقييم الأداء
٦	النماذج الحديثة لتقييم الأداء
١	نموذج الباحثة

المصدر: إعداد الباحثة

تم وضع سؤالين مفتوحين:

ما هو انطباعك تجاه أسلوب تقييم أداء العاملين المستخدم من قبل المصرف؟

ما هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين؟

5.3 صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين، و طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو عبارات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك

جدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.629**	٠,٠٠٠	٤	0.636**	٠,٠٠٠	٧	0.604*	٠,٠٠٠
٢	0.677**	0٠,٠٠٠	٥	0.764**	٠,٠٠٠	٨	0.810*	٠,٠٠٠
٣	0.787**	٠,٠٠٠	٦	0.699**	٠,٠٠٠	٩	0.675*	٠,٠٠٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (٣,٣): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المؤشرات المتبعة في عملية تقييم أداء العاملين القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.569*	٠,٠٠٠	٨	0.802	٠,٠٠٠	١٥	0.798*	٠,٠٠٠
٢	0.769*	٠,٠٠٠	٩	0.706	٠,٠٠٠	١٦	0.781*	٠,٠٠٠
٣	0.656*	٠,٠٠٠	١٠	0.795	٠,٠٠٠	١٧	0.714*	٠,٠٠٠
٤	0.691*	٠,٠٠٠	١١	0.780	٠,٠٠٠	١٨	0.639*	٠,٠٠٠
٥	0.660*	٠,٠٠٠	١٢	0.845	٠,٠٠٠	١٩	0.752*	٠,٠٠٠
٦	0.818*	٠,٠٠٠	١٣	0.790	٠,٠٠٠	٢٠	0.814*	٠,٠٠٠
٧	0.813*	٠,٠٠٠	١٤	0.821	٠,٠٠٠			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (10.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أهم إيجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.720**	٠,٠٠٠	٣	0.910**	٠,٠٠٠	٥	0.921**	٠,٠٠٠
٢	0.839**	٠,٠٠٠	٤	0.811**	٠,٠٠٠	٦	0.728**	٠,٠٠٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (11.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أهم سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.746**	٠,٠٠٠	٤	0.738**	٠,٠٠٠	٧	0.911*	٠,٠٠٠
٢	0.740**	٠,٠٠٠	٥	0.883**	٠,٠٠٠	٨	0.897*	٠,٠٠٠
٣	0.748**	٠,٠٠٠	٦	0.902**	٠,٠٠٠			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (12.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	0.55 5**	٠,٠٠٠	٥	0.447 **	٠,٠٠٠	٩	0.636 **	٠,٠٠٠
٢	0.32 4**	٨٠,٠٠	٦	0.477 **	٠,٠٠٠	١٠	0.638 **	٠,٠٠٠
٣	0.52 0**	٠,٠٠٠	٧	0.623 **	٠,٠٠٠	١١	0.587 **	٠,٠٠٠
٤	0.40 8**	1٠,٠٠	٨	0.575 **	٠,٠٠٠	١٢	0.587 **	٠,٠٠٠

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.3 ثبات الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت هذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ ألفا للأبعاد والدرجة الكلية:

جدول(13.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المجالات	معامل الثبات
الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني	0.864
مؤشرات تقييم الأداء للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	0.908

0.937	تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بناءً على المعايير
0.953	المؤشرات المتبعة في عملية تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
0.905	إيجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
0.931	سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني
0.771	النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني

7.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في جميع مفردات عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانة من المستجيبين، تبين للباحثة أن كل الاستبانة المستردة صالحة للتحليل، وقد أخضعت جميعها والبالغ عددها (٦٥ استبانة) للتحليل الإحصائي.

8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

جدول (14.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

ملاحظات	الأدوات الاحصائية
وصف متغيرات الدراسة الشخصية بالإضافة لعدد ونسبة الاجابات على فقرات الاستبانة	الأعداد والنسب المئوية
لتحديد درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة بالإضافة إلى تشتتها عن الدرجة الكلية	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي لكل فقرة والدرجات الكلية	معامل الاختلاف
لبيان مدى وجود دلالات لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجات الكلية	قيمة كت ومستوى الدلالة
لبيان صدق الأداة ومدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون
لتوضيح مدى ثبات الدراسة	معادلة الثبات كرونباخ ألفا

الفصل الرابع

نتائج الدراسة:

1.4 تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني " وبيان تأثير كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة الى أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	٢,٣٣ فأقل
متوسطة	٢,٣٤-٣,٦٧
عالية	٣,٦٨ فأعلى

إعداد: الباحثة

٤.٢ نتائج أسئلة الدراسة:

٤,٢,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (٤,١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة (العدد، %)	موافق (العدد، %)	محايد (العدد، %)	غير موافق (العدد، %)	غير موافق بشدة	المتوسط ط الحساب ي	الانحراف ف المعيار ي	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة
١	يوجد سجلات ونماذج خاصة يعتمد	(٣٣,٨، ٢٢)	(٥٨,٥، ٣٨)	٠	(٧,٧، ٥)	٠	4.18	0.788	18.9	12.113	0.000

										عليها المقيم في عملية تقييم الأداء.	
0.000	10.266	20.1	0.809	4.03	•	(٧,٧,٥)	(٧,٧,٥)	(٥٨,٥,٣٨)	(٢٦,٢,١٧)	يتم تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي من خلال أساليب متعددة لتحديد المستوى الفعلي لأدائهم.	٢
0.000	9.029	21.8	0.865	3.97	•	(٧,٧,٥)	١٠, (١٥,٤	(٤٩,٢,٣٢)	(٢٧,٧,١٨)	يتم اتباع أكثر من أسلوب لتقييم الأداء بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف	٣

										لدى العاملين.	
0.000	7.545	22.2	0.838	3.78	.	(٩,٢,٦)	(٢٠,١٣)	(٥٣,٨,٣٥)	(١٦,٩,١١)	يعتمد المصرف على ربط الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمصرف في عملية تقييم الأداء.	٤
0.000	5.697	27.5	1.023	3.72	.	(١٨,٥,١٢)	(١٣,٨,٩)	(٤٤,٦,٢٩)	(٢٣,١,١٥)	يتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين.	٥
0.000	4.146	29.6	1.047	3.54	(٣,١,٢)	(١٦,٩,١١)	١٢) (١٨,٥	(٤٦,٢,٣٠)	(١٥,٤,١٠)	يتم إجراء مقابلة مع العاملين من	٦

										ذوي مستويات الأداء الضعيف في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية التطويرية والمطلوبة.	
0.000	7.295	25.3	0.986	3.89	(١,٥, ١)	(١٢,٣, ٨)	(٧,٧, ٥)	(٥٢,٣, ٣٤)	(٢٦,٢, ١٧)	تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.	٧
0.000	7.231	23.1	0.875	3.78	٠	(١٠,٨, ٧)	١٢) (١٨,٥	(٥٢,٣, ٣٤)	(١٨,٥, ١٢)	يعتمد المصرف على منهجية شاملة لتقييم أداء العاملين.	٨

0.004	2.999	34.8	1.199	3.45	(١,٥,١)	(٣٠,٨,٢٠)	(١٢,٣,٨)	(٣٢,٣,٢١)	(٢٣,١,١٥)	يستخدم المصرف نظام التقييم الذاتي. (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه).	٩
0.000	10.074	17.1	0.654	3.82						الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاعات المصرفية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٦٥٤)، وبمعامل اختلاف بنسبة (١٧,١%)، وهذا يدل على أن درجة الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

من خلال ما تم عرضه من نتائج حول هذا السؤال واستخدام المعالجات الاحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، نجد بأن الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى وجود أساليب ونماذج متنوعة في تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، لا سيما أنه يوجد تنافس في هذا القطاع في استقطاب المعتمدين فيه، وبذلك لا بد من عملية التقييم المستمرة لأدائهم حتى تستطيع المنافسة والاستمرارية، وعليه نصل إلى نقطتين ذات علاقة في نتيجة هذا السؤال:

أولاً. لا بد من عملية التقييم؛ لأنها تؤدي في المحصلة النهائية إلى التطور والتعرف على نقاط القوة والضعف، وهذا يشكل استراتيجية يمكن المؤسسة المصرفية أن تهتم بهذا الجانب، لأنه يعد من المؤشرات الهامة التي يعتمد عليها في تطويره واستمراره.

ثانياً. أن هناك علاقة جدلية ما بين تقييم أداء المؤسسة المصرفية، وهذا بالتالي يؤدي إلى تطوير أداء العاملين مما يجعلهم يقدمون خدمات مميزة وذات كفاءة عالية.

وجاءت نتيجة هذا السؤال متوافقه مع دراسة كل من (الشمري، 2018) و (بيومي، 2019)، واختلفت مع دراسة (رايس، 2015).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٤، ١) أن (٧) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يوجد سجلات ونماذج خاصة يعتمد عليها المقيم في عملية تقييم الأداء " على أعلى متوسط حسابي (٤, ١٨) وبمعامل اختلاف بنسبة (١٨, ٩%)، يليها فقرة " يتم تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي من خلال أساليب متعددة لتحديد المستوى الفعلي لأدائهم " بمتوسط حسابي (٤, ٠٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٠, ١%). وحصلت الفقرة " يستخدم المصرف نظام التقييم الذاتي (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه) " على أقل متوسط حسابي (٣, ٤٥) وبمعامل اختلاف بنسبة (٣٤, ٨%)، حيث يلاحظ تشتت كبير لتوزيع التكرارات، يليها الفقرة " يتم إجراء مقابلة مع العاملين من ذوي مستويات الأداء الضعيف في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية التطويرية والمطلوبة " بمتوسط حسابي (٣, ٥٤) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٩, ٦%).

السؤال الفرعي الثاني: ما هي معايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن معايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي.

جدول (٣،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة (العدد، %)	موافق (العدد، %)	محايد (العدد، %)	غير موافق (العدد، %)	غير موافق بشدة (١، ٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P-value الدلالة
١	المظهر الخارجي للموظف.	(١٧، ٢٦)	(٤٣، ٦٦)	(٢، ٣)	(٢، ٣)	(١، ٥)	4.12	0.740	18.0	12.241	0.000
٢	جودة أداء العمل.	(٢٥، ٣٨)	(٢٩، ٤٤)	(٦، ٩)	(٤، ٦)	(١، ٥)	4.12	0.927	22.5	9.766	0.010
٣	القدرة على العمل داخل فريق عمل.	(٢١، ٣٢)	(٣٥، ٥٣)	(٦، ٩)	(٢، ٣)	(١، ٥)	4.12	0.820	19.9	11.044	0.000

0.000	12.108	19.5	0.830	4.25	(١,٥,١)	(٣,١,٢)	(٦,٢,٤)	(٤٧,٧,٣١)	(٤١,٥,٢٧)	مدى المواظبة على العمل.	٤
0.000	9.766	22.5	0.927	4.12	(١,٥,١)	(٧,٧,٥)	(٤,٦,٣)	(٤٩,٢,٣٢)	(٣٦,٩,٢٤)	حسن التعامل مع الآخرين.	٥
0.000	10.228	21.1	0.861	4.09	(١,٥,١)	(٦,٢,٤)	(٤,٦,٣)	(٥٦,٩,٣٧)	(٣٠,٨,٢٠)	القدرة على تنظيم الأعمال.	٦
0.000	11.763	20.0	0.844	4.23	(١,٥,١)	(٣,١,٢)	(٧,٧,٥)	(٤٦,٢,٣٠)	(٤١,٥,٢٧)	القدرة على إدارة الوقت بفعالية وكفاءة.	٧
0.000	11.044	19.9	0.820	4.12	(١,٥,١)	(٣,١,٢)	(٩,٢,٦)	(٥٣,٨,٣٥)	(٣٢,٣,٢١)	القدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة.	٨
0.000	12.956	18.1	0.766	4.23	٠	(٤,٦,٣)	(٦,٢,٤)	(٥٠,٨,٣٣)	(٣٨,٥,٢٥)	القدرة على تحقيق أهداف المصرف، والمساهمة	٩

										الفعالة في تحقيق الرؤية والرسالة على المدى البعيد.	
0.000	8.462	23.0	0.909	3.95	(١,٥,١)	(٧,٧,٥)	(١٠,٨,٧)	(٥٣,٨,٣٥)	(٢٦,٢,١٧)	القدرة على الإرشاد.	١٠
0.000	8.327	24.2	0.968	4.00	(١,٥,١)	(٧,٧,٥)	(١٣,٨,٩)	(٤٣,١,٢٨)	(٣٣,٨,٢٢)	القدرة على التوجيه.	١١
0.000	9.172	22.2	0.893	4.02	٠	(٩,٢,٦)	(١٠,٨,٧)	(٤٩,٢,٣٢)	(٣٠,٨,٢٠)	القدرة على الإشراف.	١٢
0.000	13.566	١٦,١	0.663	4.12	(١,٣,١٠)	(٥,٤,٤٢)	(٧,٩,٦٢)	(٥١,٣,٤٠٠)	(٣٤,١,٢٦٦)	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على معايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٦٦٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (١٦,١%)، وهذا يدل على أن درجة معايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

باستعراض النتيجة المتعلقة بهذا السؤال، ترى الباحثة في تحليلها لهذه النتيجة بأن المؤسسات المصرفية تستخدم نظام يعتمد على معايير عديدة مرتبطة في أداء العامل وكفاءته، في تقديم الخدمات وملاءمته للوظيفة أو العمل الذي وكل له، كما يعتمد الملاحظة على سلوكه الأدائي لعمله كإدارة الوقت واتخاذ القرارات وما إلى ذلك، حيث تعد تلك المعايير من الأساسيات التي يعتد به في تطوير أداء القطاع المصرفي، ويمكن تفسير ذلك، بأن هذا الجانب يعتبر من الجوانب الهامة في تطوير الأداء الشامل الذي يتابع عمل العاملين بشكل مستمر، ويمثل ذلك تغذية راجعة ومفادها تقييم لأدائهم الحالي في ضوء خبراتهم السابقة، وهذا يعزز انتمائهم لتلك المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها بصورة متكاملة هذا من جانب، ومن جانب آخر يرسخ العمل الجماعي لأفرادها حتى يتسنى لهم تبادل خبراتهم والعمل معاً في نموذج واحد فيؤدي إلى التطور والنجاح، ومن خلال عرض هذه النتيجة لا بد من مقارنة ومقارنة ما بينها وما جاء في الدراسات السابقة، من حيث التشابه والاختلاف حيث اتفقت مع دراسة (الربيعي، 2018) واختلفت مع دراسة (ابوزيد، 2008).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٣،٤) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " مدى المواظبة على العمل " على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٥) وبمعامل اختلاف بنسبة (١٩,٥%)، يليها فقرة " القدرة على إدارة الوقت بفعالية وكفاءة " والفقرة " القدرة على تحقيق أهداف المصرف، والمساهمة الفعالة في تحقيق الرؤية والرسالة على المدى البعيد " بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٠%) و(١٨,١%). وحصلت الفقرة " القدرة على الإرشاد " على أقل متوسط حسابي (٣,٩٥) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٣%) حيث يلاحظ تشتت قليل نسبياً لتوزيع التكرارات، يليها الفقرة " القدرة على التوجيه " بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٤,٢%).

٣,٢,٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي أهم إيجابيات وسلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة بالإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

* السؤال الفرعي الأول: ما هي إيجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن إجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (٤,٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لإجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة (العدد، %)	موافق (العدد، %)	محايد (العدد، %)	غير موافق (العدد، %)	غير موافق بشدة (١، ٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P-value الدلالة
١	يساعد تقييم الأداء على تحديد المهارات التي يقوم بها العاملين بشكل متكامل.	(٢١، ٥، ١٤)	(٦٤، ٦، ٤٢)	(٧، ٧، ٥)	(٤، ٦، ٣)	(١، ٥، ١)	4.00	0.791	19.8	12.238	0.000
٢	الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى العاملين .	(٢٤، ٦، ١٦)	(٥٦، ٩، ٣٧)	(٩، ٢، ٦)	(٧، ٧، ٥)	(١، ٥، ١)	3.95	0.891	22.6	10.435	0.000

0.000	8.882	23.3	0.880	3.77	(١,٥,٤١)	(٩,٢,٦)	(١٥,٤,١٠)	(٥٨,٤,٣٨)	(١٥,٤,١٠)	٣	تحديد أهم المعوقات التي تقف في وجه العاملين.
0.000	8.768	24.5	0.934	3.82	(١,٥,٤١)	(١٠,٨,٧)	(١٢,٣,٨)	(٥٥,٤,٣٦)	(٢٠,١٣)	٤	معرفة متطلبات الوظائف ومقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي للموظفين لتحديد فجوة الأداء لكل فرد.
0.000	8.980	24.4	0.939	3.85	(١,٥,٤١)	(٩,٢,٦)	(١٥,٤,١٠)	(٥٠,٨,٣٣)	(٢٣,١,١٥)	٥	تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين.
0.000	10.978	22.2	0.893	4.02	(١,٥,٤١)	(٧,٧,٥)	(٦,٢,٤)	(٥٦,٩,٣٧)	(٢٧,٧,١٨)	٦	تنمية روح المنافسة بين الأفراد لتشجيعهم على بذل جهد أكبر أثناء أداء عملهم.
0.000	12.120	18.8	0.732	3.90	(١,٥,٦)	(٨,٢,٣٢)	(١١,٤٣)	(٥٧,٢,٢٢٣)	(٢٢,١,٨٦)		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على إجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٣٢) وبمعامل اختلاف بنسبة (١٨,٨%)، وهذا يدل على أن مستوى إجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

يتضح من نتيجة هذا السؤال بعد الاطلاع على هذه النتيجة وتحليلها إحصائياً أن الإجابيات المتعلقة بتقييم أداء العاملين تعتبر درجة عالية، وهذا يعزى لأهمية تقييم الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، بأن له أهمية خاصة إذا تم مراقبه هذا الأداء وتقديم المحفزات لدى عاملها، مما يشكل ذلك تقديم أداء مميز ينعكس على تلك المؤسسة المصرفية ويجعلها مميزة بين المؤسسات المصرفية الأخرى، ومن خلال تحليلي لهذه النتيجة أرى بأن التقييم المستمر لأداء العاملين في تلك المؤسسة له أهمية في تحقيق الأهداف المنشودة من ربح وتقديم دعاية لها صلة في أداءه، وبالتالي يجعلها في تطور مستمر وتميز في أدائه المميز عن باقي المؤسسات المصرفية الأخرى، فنجاح أي قطاع من القطاعات لا يتم إلا من خلال أداء العاملين به، وتطلب تقييم الأداء المستمر، وعليه فقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع الدراسة (BIN ZAINAL,2011) ودراسة (ابو تاية،2018).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٤,٤) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تنمية روح المنافسة بين الأفراد لتشجيعهم على بذل جهد أكبر أثناء أداء عملهم " على أعلى متوسط حسابي (٤,٠٢) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٢,٢%)، يليها فقرة " يساعد تقييم الأداء على تحديد المهارات التي يقوم بها العاملين بشكل متكامل " بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبمعامل اختلاف بنسبة (١٩,٨%). وحصلت الفقرة " تحديد أهم المعوقات التي تقف في وجهه العاملين " على أقل متوسط حسابي (٣,٧٧) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٣,٣%) حيث يلاحظ تشتت قليل نسبياً لتوزيع التكرارات، يليها الفقرة " معرفة متطلبات الوظائف ومقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي للموظفين لتحديد فجوة الأداء لكل فرد " بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٤,٥%).

السؤال الفرعي الثاني: ما هي أهم سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (٥،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لسلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة (العدد، %)	موافق (العدد، %)	محايد (العدد، %)	غير موافق (العدد، %)	غير موافق بشدة (العدد، %)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=3.00	P-value الدلالة
١	عدم موضوعية المقيم في تطبيق تقييم الأداء.	(٢٣،١، ١٥)	(٣٥،٤، ٢٣)	(٢١،٥، ١٤)	(١٦،٩، ١١)	(٣،١، ٢)	3.58	1.117	31.2	5.666	0.000
٢	تطوير الأداء لا يخضع للتغيرات المستمرة في مجال	(٢١،٥، ١٤)	(٤٠، ٢٦)	(١٦،٩، ١١)	(١٨،٥، ١٢)	(٣،١، ٢)	3.58	1.117	31.2	5.666	0.000

										تطور العمل.	
0.000	6.407	28.3	1.026	3.62	(٣,١,٢)	(١٢,٣,٨)	(٢٣,١,١٥)	(٤٣,١,٢٨)	(١٨,٥,١٢)	تحتاج نماذج تقييم الأداء المتبعة من قبل المصرف إلى الوقت والجهد وخبرة كبيرة لإعدادها وتحليلها.	٣
0.002	3.217	37.5	1.234	3.29	(٦,٢,٤)	(٢٦,٢,١٧)	(٢٠,١٣)	(٢٧,٧,١٨)	(٢٠,١٣)	ضباب وقت كبير في عملية التقييم وهذا ما يتسبب في تعطيل العمل المصرفي.	٤
0.000	4.910	33.7	1.187	3.52	(٦,٢,٤)	(١٦,٩,١١)	(١٦,٩,١١)	(٣٨,٥,٢٥)	(٢١,٥,١٤)	غياب الدقة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.	٥
0.000	4.961	34.5	1.225	3.55	(٩,٢,٦)	(١٢,٣,٨)	(١٣,٨,٩)	(٤٣,١,٢٨)	(٢١,٥,١٤)	غياب العدالة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.	٦
0.000	5.597	33.9	1.241	3.66	(٧,٧,٥)	(١٢,٣,٨)	(١٥,٤,١٠)	(٣٥,٤,٢٣)	(٢٩,٢,١٩)	غياب الشفافية في	٧

										عملية تقييم أداء الموارد البشرية.	
0.000	5.352	32.5	1.159	3.57	(٦,٢,٤)	(١٣,٨,٩)	(١٨,٥,١٢)	(٤٠,٢٦)	(٢١,٥,١٤)	افتقاد المقيمين لصفات المقيم) شخصية قوية، (الشخصية القيادية)	٨
0.000	6.297	٢٧	0.958	3.55	(٥,٦,٢٩)	(١٦,٢,٨٤)	(١٨,٣,٩٥)	١٩٧، (٣٧,٩)	١١٥، (٢٢,١)	الدرجة الكلية	١

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٩٥٨) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٧%)، وهذا يدل على أن مستوى سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة كبيرة.

من خلال الاطلاع على أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني ومدى استجابتهم لتساؤلات أداة الدراسة وتحليله إحصائياً، وما تم استنتاجه من خلال التحليل الإحصائي والتقنيات المستخدمة إحصائياً، ترى الباحثة أن تفسير هذه النتيجة المرتبطة بأساليب التقييم كان لها سلبيتها ولكن بدرجة متوسطة، بحيث استخدمت الأساليب الذاتية المرتبطة بعملية التقييم غير الموضوعية، والأساليب البعيدة عن التقييم الموضوعي وهذا يعد سلبياً في الحكم على أداء العاملين،

وبذلك يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن القطاع المصرفي بحاجة إلى استخدام أساليب علمية وموضوعية في تقييم أداء عامله، مما يكسبهم الثقة والانتماء لعملهم وجعلهم أكثر نشاطاً وفعالية، في تقديم المستوى الخدماتي لهذه المؤسسة المصرفية، وعليه يمكن أن استخلاص نقطتين لهما صلة بنتيجة هذا السؤال:

الأولى: إن بعض المؤسسات المصرفية ما زالت تستخدم الأساليب الذاتية غير الموضوعية التي ترتبط بالعملية الذاتية البعيدة عن الناحية الموضوعية، من شأنها أن تؤخر وتضعف العمل المصرفي المرتبط في أداء العاملين له، وبذلك يتطلب إيجاد معايير حديثة بعيدة كل البعد عن الذاتية في تقييم أدائهم.

الثانية: إن التطور المستمر الذي يرتبط بأساليب تقييم أداء موظفي القطاع المصرفي، لا بد أن يأخذ هذه القطاع بصورة متكاملة ومستمرة، حتى يتم تطوير أدائه من خلال العاملين فيه بين المؤسسات الأخرى، وهذا بحاجة إلى المتابعة والإرشاد والتوجيه دون اعتبار الناحية الشخصية أو الذاتية، أساساً في عملية التقييم كما ورد في نتائج استجابات عينة هذه الدراسة.

حيث اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (ابو تاية، 2018).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٥،٤) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " غياب الشفافية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية " على أعلى متوسط حسابي (٣،٦٦) وبمعامل اختلاف بنسبة (٣٣،٩%)، يليها فقرة " تحتاج نماذج تقييم الأداء المتبعة من قبل المصرف إلى الوقت والجهد وخبرة كبيرة لإعدادها وتحليلها " بمتوسط حسابي (٣،٦٢) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٨،٣%). وحصلت الفقرة " ضياع وقت كبير في عملية التقييم وهذا ما يتسبب في تعطيل العمل المصرفي " على أقل متوسط حسابي (٣،٢٩) وبمعامل اختلاف بنسبة (٣٧،٥%)، يليها الفقرة " غياب الدقة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (٣،٥٢) وبمعامل اختلاف بنسبة (٣٣،٧%). حيث تبين أنه يوجد تشتت كبير في توزيع التكرارات لمعظم الاجابات.

٤،٢،٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما هي النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة بالإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

* السؤال الفرعي الأول: ما درجة استخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة استخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (٦،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاستخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	الفقرات	مستخدم (العدد، %)	لا اعرف (العدد، %)	غير مستخدم (العدد، %)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=1.30	P-value الدالة
١	طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض.	(٥٢،٣، ٣٤)	(١٦،٩، ١١)	(٣٠،٨، ٢٠)	2.22	0.893	40.2	8.269	0.000
٢	طريقة التدرج البياني: يتم هذا الأسلوب من خلال	(٧٠،٨، ٤٦)	(١٢،٣، ٨)	(١٦،٩، ١١)	2.54	0.772	30.4	12.932	0.000

								تحديد معايير محددة مثل (نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون)، من ثم وضع درجات.	
0.000	6.699	44.5	0.916	2.06	(٣٨,٥, ٢٥)	(١٦,٩, ١١)	(٤٤,٦, ٢٩)	طريقة الترتيب البسيط: تم قياس هذه الطريقة من خلال ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه.	٣
0.000	7.376	42.8	0.916	2.14	(٣٥,٤, ٢٣)	(١٥,٤, ١٠)	(٤٩,٢, ٣٢)	طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض.	٤

0.000	6.908	43.6	0.907	2.08	(٣٦,٩ ، ٢٤)	(١٨,٥ ، ١٢)	(٤٤,٦ ، ٢٩)	طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد على اختيار معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الفردية، من خلال وضع مجموعة من العبارات التي تصف العمل في شكل مجموعات ثنائية والتي تتكون عبارتان منهما إيجابيتان (تعبر عن الأداء الجيد) والأخرى سلبيتان تعبر عن الأداء الضعيف).	٥
0.000	14.504	22.8	0.504	2.21	(٣١,٨ ، ١٠٣)	(١٦ ، ٥٢)	(٥٢,٢ ، ١٦٩)	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة استخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٥٠٤) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٢,٨%)، وهذا

يدل على أن درجة استخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

يلاحظ من خلال عرض النتائج السابقة المتعلقة بهذا السؤال أن استخدام الأساليب التقليدية لتقييم العاملين جاء متوسطاً، وهذا يعزى إلى أن القطاع المصرفي يستخدم أساليب قديمة في تقييم أداء عامله، حيث يعزى استخدام هذا الأسلوب لكون بعض المؤسسات لم تستخدم الأساليب الحديثة بشكل كامل، وهذا يؤدي إلى التركيز على الأساليب التقليدية غير المناسبة لتغيرات التكنولوجيا التي طرأت على المجتمعات، وقد يكون ذلك قصوراً في عدم تطوير أساليبها، واستغلال أدوات تقييمية تقيس وتقيم أداء عاملها بشكل صحيح، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم مواكبة القطاع المصرفي للتغيرات بشكل كامل، وإن تم مواكبتها في بعض الأحيان بشكل جزئي وهذا بحد ذاته يفسر هذه النتيجة.

حيث توافقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (Wambua & Karanja,2016).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٦،٤) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(٤) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " طريقة التدرج البياني: يتم هذا الأسلوب من خلال تحديد معايير محددة مثل (نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون)، من ثم وضع درجات " على أعلى متوسط حسابي (٢,٥٤) وبمعامل اختلاف بنسبة (٤,٣٠%)، يليها فقرة " طريقة التوزيع الإجمالي: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض " بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢,٤٠%). وحصلت الفقرة " طريقة الترتيب البسيط: تم قياس هذه الطريقة من خلال ترتيب كل العاملين وفق أدائهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه " على أقل متوسط حسابي (٢,٠٦) وبمعامل اختلاف بنسبة (٥,٤٤%)، يليها الفقرة " طريقة الاختيار الإجمالي: تعتمد على اختيار معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الفردية، من خلال وضع مجموعة من العبارات التي تصف العمل في شكل مجموعات ثنائية والتي تتكون عبارتان منهما إيجابيتان (تعبر عن الأداء الجيد) والأخرى سلبيتان (تعبر عن الأداء الضعيف) " بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وبمعامل اختلاف بنسبة (٦,٤٣%). حيث تبين أنه يوجد تشتت كبير في توزيع التكرارات لمعظم الاجابات.

* السؤال الفرعي الثاني: ما درجة استخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة استخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (٧،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاستخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

الرقم	الفقرات	مستخدم (العدد، %)	لا اعرف (العدد، %)	غير مستخدم (العدد، %)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=1.30	P-value الدلالة
١	طريقة 360: حيث يتم تقييم الموظف من مديره المباشر وتقييمه من زملائه وتقييمه من المرؤوسين وتقييمه من العملاء الذين يتعاملون معه، ويقيم العامل نفسه، ثم تؤخذ المتوسطات	(٢٩،٢، ١٩)		(٩،٢، ٦)	(٦١،٥، ٤٠)	1.68	0.903	5.666	0.001

								الحسابية ويتم إخراج نتيجة التقييم.	
0.000	5.666	38.0	0.889	2.34	(٢٧,٧,١٨)	(١٠,٨,٧)	(٦١,٥,٤٠)	طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه.	٢
0.000	6.407	41.8	0.932	2.23	(٣٣,٨,٢٢)	(٩,٢,٦)	(٥٦,٩,٣٧)	طريقة الأحداث الدرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتقييم العاملين، من خلال القيام بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية، التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله،	٣

								بناءً على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم.	
0.000	3.217	42.7	0.939	2.20	(٣٥,٤,٢٣)	(٩,٢,٦)	(٥٥,٤,٣٦)	طريقة تقييم الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات: من خلال شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب وبرامجه التي تقوم بتخزين البيانات المتعلقة بأداء العاملين.	٤
0.003	4.910	53.7	0.876	1.63	(٦٣,١,٤١)	(١٠,٨,٧)	(٢٦,٢,١٧)	طريقة 720 درجة: في هذه الطريقة يتم إجراء التقييم ليس فقط من قبل أصحاب المصلحة داخل الشركة ولكن	٥

								أيضًا من قبل المجموعات خارج المنظمة. هذه المجموعات الخارجية التي تقيم أداء الموظف هي العملاء والمستثمرون والموردون والمؤسسات المالية الأخرى.	
0.000	4.961	46.0	0.879	1.91	(٤٣,١,٢٨)	(٢٣,١,١٥)	(٣٣,٨,٢٢)	بطاقة الأداء المتوازن: أسلوب يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمة لتتبع ترجمة الرؤية	٦

								في مجموعة متربطة لمقاييس أداء العاملين.
0.000	6.297	٤٩,٤	0.593	1.20	(١٧٢, ٤٤,١)	(٤٧, ١٢,١)	(١٧١, ٤٣,٨)	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (١,٢٠) وانحراف معياري (٠,٥٩٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (٤٩,٤%)، وهذا يدل على أن درجة استخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة منخفضة، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة كبيرة جداً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنها ناجمة عن عدم مواكبة القطاع المصرفي للتطورات الحديثة والتكنولوجية، وبالذات عملية تقييم أداء عامله على أساس محوسب وفقاً للأساليب المستخدمة في بعض القطاعات العالمية، وهذا يتطلب العمل على إيجاد أساليب ووسائل وأدوات حديثة من شأنها الحكم على أداء العامل وفقاً لقدراته وإمكاناته وكفاءته، التي يتم التوصل من خلالها إلى حكم موضوعي دقيق، وتحدد مستوى أدائه بشكل متكامل، وعليه لا بد من تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:

أولاً. إن تدني استخدام الوسائل الحديثة في تقييم أداء العاملين وعملهم اليومي كان يفتقر إلى الموضوعية والتقييم الشامل، لاستخدامهم وسائل غير متقدمة تكنولوجياً ولا ترتقي إلى الوسائل المطبقة اليوم في العالم.

ثانياً. افتقار تلك المؤسسات إلى عقد لقاءات تدريبية من شأنها أن ترتقي بموظفيها إلى المستوى المطلوب، حيث كان هناك قصور في بناء أدوات حديثة للحكم الدقيق على أداء عاملها.

واختلف هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 2018) ودراسة (Ellen & OTHERS, 2008).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٧،٤) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(٤) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه " على أعلى متوسط حسابي (٢,٣٤) وبمعامل اختلاف بنسبة (٣٨%)، يليها فقرة " طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتقييم العاملين، من خلال القيام بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية، التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله، استناداً إلى قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم " بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (٤١,٨%). وحصلت الفقرة "طريقة ٧٢٠ درجة" إجراء التقييم ليس فقط من قبل أصحاب المصلحة داخل الشركة ولكن أيضاً من قبل المجموعات خارج المنظمة. هذه المجموعات الخارجية التي تقيم أداء الموظف هي العملاء والمستثمرون والموردون والمؤسسات المالية الأخرى " على أقل متوسط حسابي (١,٦٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (٥٣,٧%)، يليها الفقرة " طريقة 360: حيث يتم تقييم الموظف من مديره المباشر وتقييمه من زملائه وتقييمه من المرؤوسين وتقييمه من العملاء الذين يتعاملون معه، ويقيم العامل نفسه، ثم تؤخذ المتوسطات الحسابية ويتم إخراج نتيجة التقييم " بمتوسط حسابي (١,٦٨) وبمعامل اختلاف بنسبة (٥٣,٨%). حيث تبين أنه يوجد تشتت كبير في توزيع التكرارات لجميع الإجابات.

* السؤال الفرعي الثالث: ما درجة استخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني؟ (الطريقة المقترحة من الباحثة)

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة استخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول (٨،٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاستخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني

الرقم	الفقرات	مستخدم (العدد، %)	لا اعرف (العدد، %)	غير مستخدم (العدد، %)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t t=1.30	P-value الدلالة
١	طريقة أسلوب تعدد الميزات: هو أسلوب تم ابتكاره من قبل الباحثة حيث يقوم على إعداد ميزات العامل السلوكية والوظيفية من حيث (الدقة في العمل، السرعة في الأداء، الابتكار، خلق أفكار جديدة تناسب طبيعة العمل، والاستماع الجيد للنقد البناء وللزبائن، الاعتمادية والموثوقية، تحمل	(٦٠، ٣٩)	(١٠، ٨، ٧)	(٢٩، ٢، ١٩)	2.31	0.900	٣٩	٩، ٠٢٦	٠، ٠٠٠

								مسؤولية أعلى تفوق مستوى الوظيفة الحالية، والانضباط، المظهر العام، القدرة على تحمل وإدارة الضغوطات في العمل).
--	--	--	--	--	--	--	--	---

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٠٠) وبمعامل اختلاف بنسبة (٣٩%)، وهذا يدل على أن درجة استخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة كبيرة جداً.

على غرار هذه النتيجة المرتبطة بالطريقة التي استحدثتها الباحثة في تقييم أداء عمالي القطاع المصرفي الفلسطيني اتضح من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة أن معظمهم أكد على أهمية هذه الطريقة، وأنها قد تكون فعّالة وذات أهمية في تقييم عمالي القطاع المصرفي الفلسطيني على المدى البعيد حيث تعد ذات أهمية في تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي وهذا يعزى للنقطتين:

أولاً: عدم شيوع هذه الطريقة التقييمية لأداء العاملين في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني.

ثانياً: عدم إلمام هذا القطاع في مثل هذه الجوانب التقييمية التي تعد وسطاً ما بين استخدام الأساليب الحديثة والتقليدية.

وتأكيداً على ذلك، قامت الباحثة بطرح سؤالين ذاوتا إجابة مفتوحة للتعرف إلى آراء المبحوثين حول استخدام أساليب تقييم أداء العاملين وما هو أفضل أسلوب تقييمي من وجهات نظرهم.

السؤال الاول: ما هو انطباعك تجاه أسلوب تقييم أداء العاملين المستخدم من قبل المصرف؟

من خلال الاطلاع على استجابات أفراد العينة الذين بلغ عددهم (٦٥) مبحوثاً على هذا السؤال موزعين على القطاع المصرفي، اتضح أنّ إجاباتهم تتمحور حول قصور الأداء التقييمية لأداء العاملين، بصفتها لا تعكس موضوعية التقييم واعتمادها على استخدام أساليب تقليدية أكثر من الحديثة حيث كان عددهم (٥٠) استجابة، والباقي تشتت إجاباتهم حول أنها جيدة أو متوسطة حيث بلغ عددهم (١٥) استجابة، ولكن المعظم كانت إجابته حول قصور الأداء في كونها لا تعكس دقة التقييم من جانب وعدم موضوعيتها من جانب آخر.

وتفسر الباحثة ظهور هذه النتيجة إلى سبب مفاده أن معظم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بحاجة إلى تقييم أداء بشكل دقيق وفعال، يتضح من خلاله الجوانب الإيجابية لقدراتهم وإمكاناتهم ومعالجة القصور لديهم.

السؤال الثاني: ما هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين لديه؟

أما بالاطلاع على استجابات عدد افراد العينة (٦٥) حول السؤال الذي يتمحور حول هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين لديه؟ اتضح من إجاباتهم أن معظمهم ركز على أداة التقييم الحديثة، وكان عددهم (٤٠) في حين أنّ البعض منهم قد ركز على أسلوب تعدد الميزات وكان عددهم (١٠)، أما (١٥) الباقين فقد كان تركيزهم على النحو التالي :

العدالة والمساواة.

أن يكون المقيم مبتعداً عن التحيز.

الاعتماد على النتائج السنوية والإنتاجية للموظف.

الخبرة الجيدة والإبداع.

التقييم بالأهداف والإنجاز.

الكفاءة والإنتاج ورضا العملاء.

لكل مجتهد نصيب.

تقييم الأداء المحوسب.

تحفيز الموظف مادياً.

الكفاءة والسرعة وتحمل ضغط العمل والابتكار.

السرعة والالتزام في العمل وإجراءاته.

الكفاءة والتميز والدقة والالتزام والحكمة في اتخاذ القرار.

الكفاءة والحوافز.

التشجيع والمنافسة.

التقييم حسب العمل والتأخر وضغط العمل والالتزام الموظف.

من خلال عرض نتائج هذا السؤال يتضح أن جميع تلك الإجابات ركزت على اختيار أسلوب مناسب بناءً على اتجاهاتهم وآرائهم، وهذا يتصل مع أساليب تقييم أداء العاملين.

النتائج، والاستنتاجات والتوصيات المقترحة:

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وصولاً إلى التوصيات ذات العلاقة، والدراسات المستقبلية المقترحة.

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ملخص النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة:

١. بينت النتائج أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة كانت للذكور حيث بلغت نسبتهم %63.1، ونسبة الإناث بلغت %36.9. لاحظت الباحثة أن طبيعة العمل في القطاع المصرفي يتطلب الكثير من الجهد الميداني وعدد ساعات العمل العالية والعبء الوظيفي ليس بالقليل.

٢. أشارت الدراسة إلى النسبة الأعلى لمتغيرات الفئة العمرية لمجتمع الدراسة كانت لمن هم في فئة لأقل من ٣٠ سنة حيث كانت نسبتهم %52.6، مما يترك انطباعاً لدى الباحثة بأن القطاع المصرفي يؤمن بالكوادر الفتية والشابة أكثر من قناعتها بالخبرة العملية وسنوات الخبرة، وتجد الباحثة ذلك سلاحاً ذو حدين، فمن ناحية ذلك فهم بحاجة إلى كادر بشري جديد بشكل مستمر.

٣. بينت الدراسة أن النسبة الأعلى لمتغير المستوى العلمي، لحملة درجة البكالوريوس حيث كانت نسبتهم %76.9 للبكالوريوس، ونسبة %18.5 للماجستير فأعلى، وحصلت نسبة الحاملين درجة دبلوم وأقل نسبة %4.6، لاحظت الباحثة في هذه النتيجة أن القطاع المصرفي لديه اهتمامات كبيرة بالمؤهل العلمي الذي يمتلكه العاملون.

٤. كشفت النتائج بأن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة، هم ممن يحملون درجة موظف، حيث كانت نسبتهم (%60) وكانت النسبة التي تليها لرؤساء الأقسام بنسبة (%30) ثم للمديرين بنسبة (%٣)، وهو أمر يترك انطباعاً كبيراً بصحة الهيكل التنظيمي في المنظمة، ومرونته في العمل.

٥. تتفق نتائج الدراسة المتعلقة بسنوات العمل، مع نتائجها بالنسبة للفئة العمرية، حيث يلاحظ أن من يمتلكون خبرة عمل من ٥ لأقل من ١٠ سنوات الأعلى وتبلغ نسبتهم (%43.1) الأمر الذي

تعلق عليه الباحثة باهتمام القطاع المصرفي بتوظيف واستقطاب المهارات الشابة والفئات العمرية الفتية.

٦. وبينت نتائج الدراسة في ما يتعلق بالمتغير اسم المصرف أن نسبة (24.6%) لبنك القدس، ونسبة (24.6%) لبنك فلسطين، ونسبة (1.5%) لبنك الاستثمار الفلسطيني، ونسبة (13.8%) للبنك العربي، ونسبة (18.5%) لبنك القاهرة عمان، ونسبة (3.1%) للبنك الإسلامي الفلسطيني، ونسبة (4.6%) للبنك العقاري المصري العربي، ونسبة ٩,٢% للبنك الإسلامي العربي.

ملخص النتائج واستنتاجاتها المتعلقة بأسئلة الدراسة:

استناداً لإجابات المبحوثين فإن الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٢) لها والانحراف المعياري (٠,٦٥٤)، وبمعامل اختلاف بنسبة (١٧,١%)، وهذا يدل على أن درجة الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية.

أظهرت النتائج لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مؤشرات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٨٧) والانحراف المعياري (٠,٧٨٤) وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٠,٣%)، وهذا يدل على أن درجة مؤشرات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية.

كما أظهرت النتائج في ما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة على معايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٦٦٣) وبمعامل اختلاف بنسبة (١٦,١%)، وهذا يدل على أن درجة معايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة عالية، ويدل معامل الاختلاف على وجود تشتت لتوزيع التكرارات بدرجة قليلة.

جاءت نتائج الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على إجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٩٠) والانحراف المعياري (٠,٧٣٢)، وبمعامل اختلاف بنسبة (١٨,٨%).

أما فيما يخص سلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني، فقد جاءت نتائج استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٥٥) والانحراف المعياري (٠,٩٥٨)، وبمعامل اختلاف بنسبة (٢٧%).

إنّ درجة استخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة.

إنّ درجة استخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة كبيرة.

درجة استخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني جاءت بدرجة متوسطة.

من خلال الاطلاع على استجابات أفراد العينة الذين بلغ عددهم (٦٥) مبحوثاً على السؤال ما هو انطباعك تجاه أسلوب تقييم أداء العاملين المستخدم من قبل المصرف، اتضح أنّ معظم إجاباتهم تتمحور حول قصور الأداء التقييمية لأداء العاملين بصفتها لا تعكس موضوعية التقييم، واعتمادها في استخدام أساليب تقليدية أكثر من الحديثة حيث كان عددهم (٥٠) استجابة، والباقي تشتتت إجاباتهم حول أنها جيدة أو متوسطة حيث بلغ عددهم (١٥) استجابة، ولكن معظم كانت إجابته حول قصور الأداء في كونها، لا تعكس دقة التقييم من جانب وعدم موضوعيتها من جانب آخر.

بالاطلاع على استجابات جميع أفراد العينة (٦٥) حول السؤال الذي يتمحور حول ما هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين لديه؟، تبين من إجاباتهم أن معظمهم ركز على أداة التقييم الحديثة وكان عددهم (٤٠) في حين البعض منهم ركز على أسلوب تعدد الميزات وكان عددهم (١٠)، أما الباقي فكانت إجاباتهم مختلفة.

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أية منظمة.

الهدف من استخدام وظيفة تقييم الأداء بالقطاع المصرفي هو معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين والتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات، وهذا يعد مؤشراً واضحاً على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

إنّ القطاع المصرفي الفلسطيني قد قطع شوطاً كبيراً في استخدام أساليب وتقنيات متعددة في عملية تقييم أداء العاملين، وهو ما يجعل هذا القطاع من القطاعات الرائدة في فلسطين والناجحة على مستوى السوق الفلسطيني.

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن أسلوب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني تقع على عاتق الرئيس المباشر للعامل نفسه فقط، دون مشاركة أية أطراف أخرى، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وينتج عن هذا عدم تقييم العاملين بشكل صحيح وسليم.

كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مشاكل تقييم الأداء المتعلقة بشخصية المقيم ضعيفة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا بذل المزيد من الجهد لتقليص المعوقات الشخصية المتعلقة بدور المقيم في عملية تقييم الأداء، ومما يساعد على ذلك استخدام المقيم سجل بالملاحظات الأساسية لكل عامل.

أهم التوصيات المقترحة:

توضيح مفهوم وأهداف نظام تقييم الأداء للعاملين، لتكون روح المسؤولية عندهم، وأيضاً تجنب النظرة السلبية اتجاه تقييم الأداء حيث يراه الموظف مجرد سياسة تبحث عن نقاط الضعف في أداءه، وهذا ما ينتج عنه نظرة سلبية اتجاه المقيم الذي يقوم بتقييمه وذلك من خلال عمل لقاءات واجتماعات دورية نصف سنوية لتدريب المقيم ومعرفة ماهية التقييم الحقيقية والفعالية للموظف.

مراعاة أن يكون نظام تقييم الأداء تابع عن سياسة المصرف واحتياجه، من أجل أن يكون أكثر فعالية لتحقيق أهدافه.

التركيز على تصميم مقاييس أداء حديثة وواضحة بما يتلائم مع التطورات الحديثة، كأسلوب تعدد الميزات الذي اتفق الجميع على تطبيقه في عملية تقييم العاملين في المصارف.

ضرورة اهتمام القطاع المصرفي بإيجاد نظام خاص بالتظلم يسمح بموجبه لكل موظف في ممارسة حقه في التظلم، إذا كان هناك شعور بالظلم من نتيجة التقييم أو من المقيم وذلك من خلال دائرة مختصة بالتظلم ودراسة تاريخ الموظف منذ تاريخ تعيينه.

ضرورة تدريب المقيمين على عمليات التقييم وتعريفهم بأهم المعوقات المتعلقة بعملية التقييم، وضرورة الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية، وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتغطية أوجه النقص في الأداء من خلال عمل ندوات توعية للعاملين والمقيمين.

ضرورة تعزيز نظام التغذية الراجعة الذي يتبع عملية تقييم الأداء، بحيث يمكن العاملين في القطاع المصرفي التعرف إلى نتائج تقييمهم وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، وكذلك تحديد مواطن القوة وتعزيزها.

ضرورة وجود أكثر من طرف في عملية تقييم أداء العاملين لتجنب الذاتية والعوامل الشخصية، كتقييم زملاء العمل والمرؤوسين، وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف، بما يفيد في عملية التقييم ويكسبها المصداقية والنزاهة ويجعل النتيجة أكثر عدالة .

ضرورة مراجعة نماذج تقييم الأداء بشكل مستمر، ووضع معايير تغطي الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بصورة شاملة، وإعطاء المعايير أوزاناً نسبية متفاوتة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة من خلال سياسة متبعة في كل منظمة وأن تكون سنوية .

الدراسات المستقبلية المقترحة:

إجراء دراسة حول أهم المعوقات لتطبيق أساليب حديثة في تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفلسطينية.

إجراء دراسة مقارنة بين نظام تقييم أداء الموظفين في القطاع المصرفي في فلسطين وغيرها من البلدان الأخرى.

إجراء دراسة حول المشاكل التي تواجه المقيمين في عملية تقييم الأداء .

تطبيق سياسة أو قانون على المنظمات في حال اتباعها نظام تقييم أداء سواء عالمي أو محلي، بأن يتم شرحه فعلياً على العاملين قبل المضي قدماً به، لمنع حدوث نوع من عدم العدالة أو شعور العامل بالظلم، (أي قبل نهاية العام ضرورة إبلاغ الموظف حول محتوى نظام التقييم المتبع في أية منظمة).

قائمة المصادر و المراجع:

المراجع العربية:

أبو الروس، سامي، (2011): مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلد (9)، العدد (1)، غزة، فلسطين.

أبو زايد، بسمة، (2008): واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، عمادة الدراسات العليا رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة.

أبو كرش، شريف، (2016): البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين: واقع وطموح دراسة منشورة، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، المجلد الاول، العدد الاول، جنين، فلسطين.

الأشقر، حسام، (2015): فعالية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني في قياس أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الأشهب، نايف، (2015): إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

أوشقه، ناهض، (2017): أثر استخدام تقنية المعلومات في الأداء المؤسسي للجامعات (دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.

البدارين، رقية قاسم، (2014) أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، البنوك العامة في إقليم الشمال، مجلة رؤيا اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الوادي الجزائر، مجلد 7، ص 36-63.

بكري، أمجد، (2015): سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الطبعة الأولى.

بويطرخ، عبد الكريم (٢٠١٢): دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

بيومي، محمد، (2019): تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١٠)، العدد (١)، مصر.

جودة، عبد المحسن، وآخرون (2016) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٢.

الحريري، رافده، (2014): اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر، الطبعة (١)، عمان، الأردن.

ديري، ز، (2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ديلسر، جاري، (2016): إدارة الموارد البشرية (محمد سيد احمد. مترجم)، الرياض : دار المريخ للنشر.

رايس، مراد، (2015): " أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في القطاع العام البحريني"، دورية الادارة العامة، مجلد 36، عدد 1، 130-170.

الربيعي، خلود، (2018): تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (45)، بغداد، العراق.

الرويلي، عماد، (2014): دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

رجم، خالد، (٢٠١٢): نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقل.

الرويلي، يونس،(2017): دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن سعود، المملكة العربية السعودية.

الزبيدي، عباس(2016): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

الزهراني، عبدالله (2011):أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان الوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

زيد، أحمد، (2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة.

السالم مؤيد، حرحوش، عادل (2002): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع/أربد، الطبعة الاولى.

سبيرنة، مانع، (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
سلطة النقد الفلسطينية، (٢٠١١): (التقرير السنوي).

شاويش، مصطفى نجيب،(٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن _دار الشروق للنشر والتوزيع، الاصدار الثالث.

الشرقاوي، لينا اسعد،(2015): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الطراونة، تحسين،(٢٠١١): "تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الامنية"، عمادة الدراسات العليا، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، دراسة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطعامنة، محمد،(٢٠٠٠): تقويم الأداء المؤسسي. معهد الإدارة العامة. عمان.

طويهري، فاطمة، (٢٠١٥): " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.

الطيب، عبد الخالق، (2014)، " واقع تخطيط الموارد البشرية على المؤسسات "، عمادة الدراسات العليا، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عباس، أنس، (2011): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

عبد القادر، محمد أحمد، (٢٠١٢): دور الموارد البشرية في البنك الأهلي الأردني، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر.

عبد الهادي، سيف (2018): درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي في شركة المشروبات الوطنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعه القدس، فلسطين.

عدوان، منير، (2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة.

عقيلي، عمر وصفي، (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر - عمان - الأردن - الطبعة الثانية.

العواجين، أكثم ماجد، (2013): أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية الأموال الأيتام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.

عيسى، أمجد (٢٠٠٤) : السياسة الائتمانية للبنوك العاملة في فلسطين رسالة ماجستير. ص. 8

فرج، وليد علاء، (2009): علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، المساهمة مختلطة، رسالة ماجستير، كلية التقنية الإدارية، بغداد.

فهيم، مروة جابر، (2011): العلاقة بين الحجم والأداء في المنظمات القطاع الحكومي: دراسة في تأثير بيئة العمل الداخلية كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراة غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والمالية.

كردي، أحمد، (٢٠١٠): إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، موقع أحمد الكردي على كنانة أون لاين،

مصر. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158164>.

ليندة، رقام، (2014): دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.

معتوق، محمد، (2016): المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية، دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٢، جامعة بغداد، العراق.

الهالات، صالح، (2014): إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

الهيبي، خالد، (2010): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2016). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.

AL-Shawabkeh, Khaled Mahmoud."Human resource information systems and their impact on human resource management strategies: A field study in Jordanian commercial banks." *Information and knowledge management*. Vol.5.No.1.2015.

Asfaw, Abeba & other (2015): The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District five Administration, Ethiopia, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, No3.

BIN ZAINAL (2014): A study on which method of performance appraisal is effective as a motivator to increase the employee performance among lecturers and staffs at UNISEL.

Christian Maier, Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention, *Journal of Strategic Information Systems* issue 22(2013).

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*, 13th edition. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.

Dessler, G. (2017), *Human Resource Management*, (15th ed.), Pearson Higher Ed.

Janssen, P. (2016), the effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.

Johnson, R. D., & Brown, K. G. (2017). Toward an integrative model of e-learning: A literature review. In G. Hertel, D. L. Stone, R. D. Johnson, & J. Passmore (Eds.). *The Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. London: Wiley/Blackwell.

Kim, T. (2016), *Performance Appraisal: Determinants of Public Employees' Acceptance*. (Doctoral Dissertation, Rutgers University Graduate School-Newark).

Kondrasuk, J. (2012) the ideal performance appraisal is a format, not a form, *Academy of Strategic Management Journal*, 11: 115-130.

Life, Profits (10th Ed.). New York: McGraw Hill.

Martin, J. (2010). Key concepts in human resource management in sage concepts Ebook Collection (EBCOhost). Retrieved November 12, 2013 from <http://www.search.epnet.com>. P 50.

Mishra, Alok and Akman, Ibrahim, 2010, Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment, Public Personnel Management, Vol. 39, No.

Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2012). Human Resource Management. 12th ed. Boston, PEARSON Education Limited. p.83.

Nazmul, H. and Tahminam A. and Chowdhury, K. (2014) Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of B.

Noe, Raymond A, et al. (2011). Fundamental of Human Resource Management. New York: McGraw Hill, vol.4.

Othman, N., (2014), Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence from Brunei's Civil Service.

Saidel & Cour, 2002: "Information Technology and the Voluntary Sector Workplace", Prepared for the 2001 INDEPENDENT SECTOR Spring Research Forum, The Impact of Information Technology on Civil Society: How will online innovation, philanthropy, and volunteerism serve the common good? Washington, DC, March 15 – 16, 2002 .

Scheible, Alba Couto Falcao & Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt (2014). An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and Entrenchment Brazilian Administration Review, Vol. 10, No. 1, pp: 57-76, 102. Werner Steve; Schuler, Randall.

Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic.

Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). Human Resource Management Review, 23(1), 1.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E.F., & Johnson, T. L. (2013). Factors

Tippins, N.T. (2015). Technology and assessment in selection. Annual Review of Organizational Behaviour.

Wambua, Stephen & Karanja, Kabare (2016): effect of human resource management practices on employee performance in commercial banks in Nairobi County, Kenya, journal of management, Vol. 3, No. 2.

Wilton, Nick. (2013). an Introduction to Human Resource Management. London: SAGA Publication Ltd, vol.2, No.2.

المواقع الالكترونية:

العبيدي، ميسون، (2016): استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه بابل متوفر على الرابط:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=47926>

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2015).

[.https://hrdiscussion.com/hr83929.html](https://hrdiscussion.com/hr83929.html)

كردي، أحمد، إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، موقع أحمد الكردي على كنانة أون لاين، مصر، ٢٠١٠م

[http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158164.](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158164)

الملاحق

ملحق ١: قائمة بأسماء المحكمين لأداء الدراسة

قائمة بأسماء السادة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة وهم:

الرقم	اسم المحكم	المؤسسة الأكاديمية
	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
	د. نبيل عبد الهادي	جامعة القدس
	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
	د. عروبة البرغوثي	جامعة القدس
	د. محمد الزعنون	جامعة غزة

ملحق 1: أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة السيدة/ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وبغرض جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث العلمي، تم بناء هذه الاستبانة للإيفاء بهذا الغرض، لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، مع احتفاظكم بحق الاختيار الإجابة أو عدم الإجابة، وأيضاً لكم الحق في التوقف في أي لحظة تشعركم بعدم الرغبة في المشاركة ودعم البحث العلمي بوقتكم الثمين، علماً بأن البيانات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: إيناس إسماعيل أحمد مسعد

جوال رقم: 0569-271-216

إيميل: Enas.massad91@hotmail.com

إشراف الدكتورة: سلوى البرغوثي

القسم الاول :

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى.

الفئة العمرية:

أقل من ٣٠ سنة ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر.

المستوى العلمي:

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى

المستوى الوظيفي:

موظف رئيس قسم مدير مدير عام فأعلى.

سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر

القسم الثاني :

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها:

المحور الأول:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الجوانب المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين						
A.1	يوجد سجلات ونماذج خاصة يعتمد عليها المقيم في عملية تقييم الأداء.					
A.2	يتم تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي من خلال أساليب متعددة لتحديد المستوى الفعلي لأدائهم.					
A.3	يتم اتباع أكثر من أسلوب لتقييم الأداء بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					
A.4	يعتمد المصرف على ربط الهدف الفردي مع الأهداف العامة للمصرف في عملية تقييم الأداء.					
A.5	يتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين.					
A.6	يتم إجراء مقابلة مع العاملين من ذوي مستويات الأداء الضعيف في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية التطويرية.					
A.7	تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
A.8	يعتمد المصرف على منهجية شاملة لتقييم العاملين تتضمن تقارير خارجية يعمل المصرف على تحليلها لاحقاً.					
A.9	يستخدم المصرف نظام التقييم الذاتي. (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه).					

المحور الثاني:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
معايير تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني						
R.1	تم تصميم معايير تقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع مهام كل وظيفة.					
R.2	تعطي المعايير التفسيرية لتقييم أداء الموارد البشرية مؤشرات كمية قابلة للقياس.					
R.3	تركز المعايير على الأداء الحالي .					
R.4	تركز المعايير على الأداء المستقبلي.					
R.5	المعايير الحالية تراعي الأهمية النسبية لكل معيار من معايير الأداء.					
R.6	تساعد معايير تقييم الأداء المستخدمة في المصرف على تحديد العاملين الذين					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
	يحتاجون إلى عناية خاصة وتدريب.					
R.7	تعطى معايير تقييم الأداء أوزاناً نسبية مختلفة حسب أهميتها.					

المحور الثالث:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثالث: إيجابيات وسلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني						
القسم الاول : إيجابيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني :						
Q.1	يساعد تقييم الأداء على تحديد المهارات التي يقوم بها العاملين بشكل متكامل.					
Q.2	الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى العاملين .					
Q.3	تحديد أهم المعوقات التي تقف في وجهه العاملين.					
Q.4	معرفة متطلبات الوظائف ومقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي للموظفين لتحديد فجوة الأداء لكل فرد.					
Q.5	تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
Q.6	تنمية روح المنافسة بين الأفراد لتشجيعهم على بذل جهد أكبر أثناء أداء عملهم.					
القسم الثاني: سلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:						
C.1	إمكانية التحيز للمشرفين في بعض النماذج المستخدمة في وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.					
C.2	عدم موضوعية المقيم في تطبيق تقييم الأداء.					
C.3	تطوير الأداء لا يخضع للتغيرات المستمرة في مجال تطور العمل.					
C.4	هل ترى/ي نماذج تقييم الأداء المتبعة من قبل المصرف بحاجة إلى الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها.					
C.5	ضياح وقت كبير في عملية التقييم وهذا ما يتسبب في تعطيل العمل المصرفي.					
C.6	غياب الدقة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.					
C.7	غياب العدالة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.					
C.8	غياب الشفافية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.					

المحور الرابع:

النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني

القسم الاول: النماذج (التقليدية) لتقييم أداء العاملين:

الرقم	نماذج تقييم الأداء	مستخدم	غير مستخدم	لا أعرف
w.1	طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض.			
w.2	طريقة التدرج البياني: يتم هذا الأسلوب من خلال تحديد معايير محددة مثل (نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون)، من ثم وضع درجات.			
w.3	طريقة الترتيب البسيط: تم قياس هذه الطريقة من خلال ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه.			
w.4	طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض.			
w.5	طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد على اختيار معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الفردية، من خلال وضع مجموعة من العبارات			

			<p>التي تصف العمل في شكل مجموعات ثنائية والتي تتكون عبارتان منهما إيجابيتان (تعبر عن الأداء الجيد) والأخرى سلبيتان (تعبر عن الأداء الضعيف).</p>
--	--	--	---

القسم الثاني: النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين:

الرقم	نماذج تقييم الأداء	مستخدم	غير مستخدم	لا أعرف
B.1	<p>طريقة 360: حيث يتم تقييم الموظف من مديره المباشر وتقييمه من زملائه وتقييمه من المرؤوسين وتقييمه من العملاء الذين يتعاملون معه، ويقوم العامل نفسه، ثم تؤخذ المتوسطات الحسابية ويتم إخراج نتيجة التقييم.</p>			
B.2	<p>طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه.</p>			
B.3	<p>طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتقييم العاملين، من خلال القيام بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية، التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله، بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم.</p>			

			<p>B.4</p> <p>طريقة تقييم الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات: من خلال شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب وبرامجه التي تقوم بتخزين البيانات المتعلقة بأداء العاملين.</p>
			<p>B.5</p> <p>طريقة 720 درجة: في هذه الطريقة يتم إجراء التقييم ليس فقط من قبل أصحاب المصلحة داخل الشركة ولكن أيضاً من قبل المجموعات خارج المنظمة. هذه المجموعات الخارجية التي تقيم أداء الموظف هي العملاء والمستثمرون والموردون والمؤسسات المالية الأخرى.</p>
			<p>B.6</p> <p>بطاقة الأداء المتوازن: أسلوب يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمظلمة لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس أداء العاملين.</p>
			<p>B.7</p> <p>طريقة أسلوب تعدد الميزات: هو أسلوب من أساليب تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات، يقوم على إعداد ميزات العامل السلوكية(دقة في العمل، السرعة في الأداء، الابتكار، خلق أفكار جديدة تناسب طبيعة العمل، أن يكون مستمعاً جيداً للنقد وللزيان).</p>

المحور الخامس:

ما هو انطباعك اتجاه أسلوب تقييم أداء العاملين المستخدم من قبل المصرف؟.....

ما هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين؟.....

ملحق 2: أداة الدراسة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة السيدة/ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " واقع أساليب تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في القطاع المصرفي الفلسطيني". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وبغرض جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث العلمي، تم بناء هذه الاستبانة للإيفاء بهذا الغرض، لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، مع احتفاظكم بحق الاختيار الإجابة أو عدم الإجابة، وأيضاً لكم الحق في التوقف في أي لحظة تشعركم بعدم الرغبة في المشاركة ودعم البحث العلمي بوقتكم الثمين، علماً بأن البيانات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: إيناس إسماعيل أحمد مسعد

جوال رقم: 0569-271-216

إيميل: Enas.massad91@hotmail.com

إشراف الدكتورة: سلوى البرغوثي

القسم الأول

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى.

الفئة العمرية:

أقل من ٣٠ سنة ٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة ٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر.

المستوى العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

المستوى الوظيفي:

موظف رئيس قسم نائب مدير مدير

سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر

اسم المصرف:

بنك القدس بنك فلسطين بنك الاستثمار الفلسطيني بنك العربي
 بنك القاهرة عمان بنك الإسلامي الفلسطيني بنك العقاري المصري العربي بنك
الإسلامي العربي

القسم الثاني :

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها:

المحور الأول: الجوانب المرتبطة بعملية تقييم أداء العاملين

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
A.1	يوجد سجلات ونماذج خاصة يعتمد عليها المقيم في عملية تقييم الأداء.					
A.2	يتم تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي من خلال أساليب متعددة لتحديد المستوى الفعلي لأدائهم.					
A.3	يتم اتباع أكثر من أسلوب لتقييم الأداء بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين.					
A.4	يعتمد المصرف على ربط الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمصرف في عملية تقييم الأداء.					
A.5	يتم مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
A.6	يتم إجراء مقابلة مع العاملين من ذوي مستويات الأداء الضعيف في المصرف لتحديد الاحتياجات التدريبية التطويرية والمطلوبة.					
A.7	تجري عملية التقييم من قبل أكثر من مقيم.					
A.8	يعتمد المصرف على منهجية شاملة لتقييم أداء العاملين.					
A.9	يستخدم المصرف نظام التقييم الذاتي. (كل موظف يملأ نموذجاً لتقييم أدائه).					

المحور الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الاول: مؤشرات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:						
R.1	تم تصميم معايير تقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع مهام كل وظيفة.					
R.2	قياس رضا الموظف ودرجة الولاء التي يتمتع بها.					
R.3	رضا العملاء.					
R.4	جودة الخدمة وأداءه .					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
R.5	معدل الإنتاجية والكفاءة.					
R.6	معدل التطور والتحسين.					
R.7	اكتساب مهارات جديدة.					
R.8	استخدام التقنية والسرعة في أداء العمل.					
المجال الثاني: يتم تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني بناء على المعايير الآتية:						
O.1	على المظهر الخارجي للموظف.					
O.2	جودة أداء العمل.					
O.3	القدرة على العمل داخل فريق عمل.					
O.4	مدى المواظبة على العمل.					
O.5	حسن التعامل مع الآخرين.					
O.6	القدرة على تنظيم الأعمال .					
O.7	القدرة على إدارة الوقت بفعالية وكفاءة.					
O.8	القدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة.					
O.9	القدرة على تحقيق أهداف المصرف، والمساهمة الفعالة في تحقيق الرؤية والرسالة على المدى البعيد.					
O.10	القدرة على الإرشاد.					
O.11	القدرة على التوجيه.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
0.12	القدرة على الإشراف.					

المحور الثالث: إيجابيات وسلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الاول : إيجابيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:						
Q.1	يساعد تقييم الأداء على تحديد المهارات التي يقوم بها العاملين بشكل متكامل.					
Q.2	الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى العاملين .					
Q.3	تحديد أهم المعوقات التي تقف في وجهه العاملين.					
Q.4	معرفة متطلبات الوظائف ومقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي للموظفين لتحديد فجوة الأداء لكل فرد.					
Q.5	تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين.					
Q.6	تنمية روح المنافسة بين الأفراد لتشجيعهم على بذل جهد أكبر أثناء أداء عملهم.					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني: سلبيات تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني:						
C.1	عدم موضوعية المقيم في تطبيق تقييم الأداء.					
C.2	تطوير الأداء لا يخضع للتغيرات المستمرة في مجال تطور العمل.					
C.3	تحتاج نماذج تقييم الأداء المتبعة من قبل المصرف إلى الوقت والجهد والخبرة الكبيرة لإعدادها وتحليلها.					
C.4	ضياع وقت كبير في عملية التقييم وهذا ما يتسبب في تعطيل العمل المصرفي.					
C.5	غياب الدقة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.					
C.6	غياب العدالة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.					
C.7	غياب الشفافية في عملية تقييم أداء الموارد البشرية.					
C.8	افتقاد المقيمين لصفات المقيم (شخصية قوية، القيادة).					

المحور الرابع:

النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني.

المجال الاول: النماذج (التقليدية) لتقييم أداء العاملين:

الرقم	نماذج تقييم الأداء	مستخدم	غير مستخدم	لا أعرف
w.1	طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض.			
w.2	طريقة التدرج البياني: يتم هذا الأسلوب من خلال تحديد معايير محددة مثل (نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون)، من ثم وضع درجات.			
w.3	طريقة الترتيب البسيط: تم قياس هذه الطريقة من خلال ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه.			
w.4	طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض.			
w.5	طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد على اختيار معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الفردية، من خلال وضع مجموعة من العبارات التي تصف العمل في شكل مجموعات ثنائية والتي تتكون عبارتان منهما إيجابيتان (تعبر عن الأداء الجيد) والأخرى سلبيتان (تعبر عن الأداء			

				الضعيف).
--	--	--	--	----------

المجال الثاني: النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين:

الرقم	نماذج تقييم الأداء	مستخدم	غير مستخدم	لا أعرف
B.1	طريقة 360: حيث يتم تقييم الموظف من مديره المباشر وتقييمه من زملائه وتقييمه من المرؤوسين وتقييمه من العملاء الذين يتعاملون معه، ويقوم العامل نفسه، ثم تأخذ المتوسطات الحسابية ويتم إخراج نتيجة التقييم.			
B.2	طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه.			
B.3	طريقة الأحداث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتقييم العاملين، من خلال القيام بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية، التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله، بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم.			
B.4	طريقة تقييم الأداء المحوسب القائم على شبكة المعلومات: من خلال شبكة الانترنت وأجهزة الحاسوب وبرامجه التي تقوم بتخزين البيانات			

			المتعلقة بأداء العاملين.	
			طريقة 720 درجة: في هذه الطريقة يتم إجراء التقييم ليس فقط من قبل أصحاب المصلحة داخل الشركة ولكن أيضاً من قبل المجموعات خارج المنظمة، هذه المجموعات الخارجية التي تقيم أداء الموظف هي العملاء والمستثمرون والموردون والمؤسسات المالية الأخرى.	B.5
			بطاقة الأداء المتوازن: أسلوب يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمة لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس أداء العاملين.	B.6

طريقة الباحثة:

			طريقة أسلوب تعدد الميزات: هو أسلوب تم ابتكاره من قبل الباحثة حيث يقوم على إعداد ميزات العامل(السلوكية والوظيفية من حيث الدقة في العمل، السرعة في الأداء، الابتكار، خلق أفكار جديدة تناسب طبيعة العمل، وأن يكون مستمعاً جيداً للنقد وللزبائن، الاعتمادية والموثوقية، تحمل مسؤولية أعلى	F.7
--	--	--	---	-----

			تفوق مستوى الوظيفة الحالية، والانضباط، المظهر العام، القدرة على تحمل وإدارة الضغوطات في العمل.	
--	--	--	---	--

المحور الخامس:

ما هو انطباعك اتجاه أسلوب تقييم أداء العاملين المستخدم من قبل المصرف؟

.....

.....

.....

ما هو أفضل أسلوب يجب أن يتبعه المصرف في تقييم أداء العاملين؟

.....

.....

.....

قائمة الملاحق

ملحق ١: قائمة بأسماء المحكمين لأداء الدراسة. Error! Bookmark not defined.

ملحق ٢: أداة الدراسة قبل التحكيم ١١٢

ملحق ٢: أداة الدراسة بعد التحكيم ١٢٢

قائمة الأشكال

رسم توضيحي ١ : نموذج الدراسة

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤	أسماء البنوك الموجودة في مدينة أريحا	١,١
٢٤	أساليب تقييم أداء العاملين	١,٢
٢٩	طريقة المقارنة الزوجية لتقييم أداء العاملين	٢,١
٣١	طريقة التوزيع الإجمالي	٢,٢
٥٥	توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة:	١,٣
٥٥	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	٢,٣
٥٥	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	٣,٣
٥٦	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	٤,٣
٥٧	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	٥,٣
٥٧	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	٥,٤
٥٨	خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير اسم المصرف	٥,٥
٥٩	توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة	٥,٦
٦١	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني:	٩,٣
٦١	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المؤشرات المتبعة في عملية تقييم أداء	٣,٣

	العاملين القطاع المصرفي الفلسطيني:	
٦٢	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أهم إجابيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	١٠,٣
٦٣	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات النماذج المستخدمة والمعتمدة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	١٢,٣
٦٤	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية	١٣,٣
٦٥	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية	١٤,٣
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للجوانب المرتبطة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع المصرفي الفلسطيني	١,٤
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمعايير تقييم العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	٣,٤
٨٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لسلبيات أساليب تقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	٥,٤
٨٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاستخدام النماذج التقليدية لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	٦,٤
٩٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	٧,٤

	عينة الدراسة لاستخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لاستخدام طريقة أسلوب تعدد الميزات لتقييم أداء العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني	٨,٤

قائمة المحتويات

المحتويات

الإهداء
إقرار أ
الشكر والعرفان ب
مصطلحات الدراسة: ج
الملخص هـ
Abstract: و
الفصل الأول ١
الإطار العام للدراسة: ١
1.1 المقدمة: ١
٢, ١ مشكلة الدراسة: ٥
3.1 أهداف الدراسة: ٦
4.1 أسئلة الدراسة: ٦
5.1 أهمية الدراسة: ٧
6.1 حدود الدراسة: ٧
7.1 نموذج الدراسة: ٨
8.1 هيكلية الدراسة: ٩
الفصل الثاني ١٠
الإطار النظري والدراسات السابقة: ١٠
1.2 الإطار النظري: ١٠
1.1.2 إدارة الموارد البشرية: ١٠
2.1.2: مفهوم إدارة الموارد البشرية: ١٠
3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية: ١١
4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية: ١٢
5.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية: ١٣
2.1.2 تقييم أداء الموارد البشرية: ٢٠
1.2.1.2 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: ٢٢
2.2.1.2 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: ٢٣

٢٣	3.2.1.2 أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:
٢٤	4.2.1.2 معايير تقييم أداء الموارد البشرية:
٢٥	5.2.1.2 أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:
٤١	6.2.1.2 عوامل نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية:
٤١	1.2.2 الدراسات العربية:
٤٨	2.2.2 الدراسات الاجنبية:
٥٣	الفصل الثالث:
٥٣	الطريقة والإجراءات:
٥٣	1.3 منهج الدراسة:
٥٣	2.3 مجتمع الدراسة والعينة:
٥٩	5.3 صدق الأداة:
٦٢	6.3 ثبات الدراسة:
٦٣	7.3 إجراءات الدراسة:
٦٣	8.3 المعالجة الإحصائية:
٦٥	الفصل الرابع:
٦٥	نتائج الدراسة:
٦٥	1.4 تمهيد:
٦٦	٢.٤ نتائج أسئلة الدراسة:
٦٦	١، ٢، ٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٨٢	٤، ٢، ٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
٩٧	الفصل الخامس:
٩٧	النتائج، والاستنتاجات والتوصيات المقترحة:
٩٧	مقدمة:
١٠٢	قائمة المصادر و المراجع:
١٠٧	المراجع الاجنبية:
١١٠	المواقع الالكترونية:
١١١	الملاحق:
١٣٤	قائمة الجداول:
١٣٧	قائمة المحتويات:

