

تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين

دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار
رسالة مقدمة إلى مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

من قِبَل
وليد حميد رشيد الأميري

إشراف

الأستاذ الدكتور سعد العنزي



الجامعة
العربية
المفتوحة

المستخلص

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

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

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

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

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

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

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

قائمة الأشكال

- شكل (١) مخطط الدراسة المقترح ٣٦
- شكل (٢) التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية ٦٠
- شكل (٣) التنظيم اللامركزي للموارد البشرية ٦١
- شكل (٤) أغراض تقويم الأداء على وفق تصور ٨٤
- شكل (٥) طرق تقويم الاداء النسبية ٨٩
- شكل (٦) طريقة تقويم الأداء المطلقة ٩٩
- شكل (٧) الأخطاء التي ترتكب عند تقييم الفرد ١٠٢
- شكل (٨) العوامل المؤثرة في قياس العمل ١٢١
- شكل (٩) أنواع معايير الأداء ١٢٦
- الشكل (١٠) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التفسيري ١٣٨
- شكل (١١) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف للمتغير التفسيري ١٣٩
- شكل (١٢) ترتيب الأهمية للمتغير الاستجابي ١٤١
- شكل (١٣) ترتيب الأهمية للمتغيرات الرئيسة للدراسة ١٤٤
- شكل (١٤) رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغير التفسيري مقومات بناء نظام التقويم والمتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم ١٥٤
- شكل (١٥) رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة بين المتغير التفسيري مقومات بناء نظام التقويم والمتغير الاستجابي فاعلية نظام التقويم ١٥٤

فهرس المحتويات

٧	إقرار المشرف
٨	إقرار المقوم اللغوي
٩	إقرار لجنة المناقشة
١٠	الإهداء
١١	شكر وعرهان
١٢	المستخلص
١٤	المقدمة
١٧	الفصل الأول: مراجعة بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للدراسة
٢٠	المبحث الأول: مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشتها
٢٠	أولاً- بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية
٢٩	ثانياً- مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الإفاده منها
٢٩	١- مناقشة الدراسات السابقة
٣٠	٢- مجالات الإفاده من الدراسات السابقة
٣٢	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها
٣٢	أولاً: منهجية الدراسة
٣٢	١- مشكلة الدراسة
٣٤	٢- أهداف الدراسة

- ٣- أهمية البحث ٣٤
- ٤- مخطط الدراسة وفرضياتها ٣٥
- أ- مخطط الدراسة المقترح ٣٥
- ب - فرضيات الدراسة ٣٦
- ثانياً: إجراءات الدراسة وأدواتها ٣٨
- ١ - إجراءات الدراسة ٣٨
- أ- مجتمع الدراسة ٣٨
- (أولاً): التعريف بالمصرف ٣٨
- (ثانياً) الهيكل التنظيمي ٣٩
- (ثالثاً) معطيات واقع نظام تقويم الأداء في المصرف ٤٠
- (١) تحليل واقع نظام تقويم أداء العاملين في المصرف ٤٠
- (٢) رأي الشؤون الإدارية في الاستمارة ٤٢
- (٣) رأي مسؤولي الأقسام ٤٣
- أ- الجوانب الايجابية ٤٣
- ب- عينة الدراسة وخصائصها ٤٥
- ٢- أدوات الدراسة ٤٦
- ٣ - أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية ٤٩
- ٤- الحدود البشرية والزمانية والمكانية والعلمية ٤٩

- ٥١ الفصل الثاني:
- المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها و تقويم أدائها ... ٥٣
- أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية: ٥٣
- ١- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية ٥٣
- ٢- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية ٥٦
- ٣- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية ٥٧
- ثانياً: تنظيم إدارة الموارد البشرية ٥٩
- أ- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية: ٥٩
- ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية: ٦١
- أ - الوظائف الإدارية ٦٢
- ب - الوظائف التنفيذية ٦٣
- رابعاً: نظم تقويم أداء العاملين وتقييمه ٦٥
- ١- تقسيم أنظمة التقويم والتقييم ٦٦
- ٢- الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء ٦٩
- ٣- استخدامات تقويم الأداء ٧٠
- ٤- أهمية متابعة وتقييم أداء العاملين ٧٢
- المبحث الثاني: عملية تقويم أداء العاملين ٧٥
- أولاً: مفهوم تقويم أداء العاملين ٧٥
- ثانياً: أهمية تقويم أداء العاملين ٧٨

- ١- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين: ٧٨
- ٢- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة ٨٠
- ثالثاً: أهداف نظام تقويم أداء العاملين ٨٢
- رابعاً: أساليب تقويم أداء العاملين ٨٤
- خامساً: مسؤولية تقويم أداء العاملين ٨٥
- أ- تقييم المدراء أو المشرفين (Supervisors Rating) ٨٦
- ب- تقييمات الأقران (Peers Rating): ٨٦
- ج- نظام التقييم المتعدد (Multiple Rating System) ٨٧
- د- التقييم الذاتي (Self-Evaluation) ٨٨
- هـ- المقيمون الخارجيون (Outside Rater) ٨٨
- سادساً: طرق تقويم الأداء النسبية ٨٩
- أ- طريقة الترتيب ٩٠
- ب: طريقة المقارنة المزدوجة ٩١
- ج- طريقة التوزيع الإلزامي أو الإجبارية ٩٣
- سابعاً: طرق تقويم الأداء المطلقة ٩٤
- ١- طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques) ٩٤
- ٢- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incidents Techniques) ٩٦
- ٣- الطريقة البيانية (Graphical Technique) ٩٨
- ثامناً: بعض الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء ١٠٠

- تاسعاً: أخطاء ومعوقات تقويم الأداء:..... ١٠١
- ١- أخطاء تقويم الأداء ١٠١
- أ- الميل إلى الوسطية ١٠٢
- ب- تأثير الهالة ١٠٣
- ج- الأحكام المسبقة ١٠٤
- د- التقويم الأخير ١٠٤
- هـ- مكانة الوظيفة ١٠٤
- و- إثبات الذات ١٠٤
- ح- التعويض ١٠٥
- ٢- معوقات تقويم الأداء ١٠٥
- أ- معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم ١٠٥
- ب- معوقات مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل أو تتمثل بـ:..... ١٠٦
- أ- معوقات فنية ومنها. ١٠٧
- ب- معوقات إجرائية ومنها. ١٠٧
- عاشراً: مقومات فاعلية نظام تقويم أداء العاملين ١٠٧
- (أولاً)- مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ١١٣
- (١) تحديد ووضوح أهداف نظام تقويم الأداء ١١٣
- (٢) تحديد مقاييس ومعايير الأداء: ١١٤
- متطلبات مقاييس الأداء (Requirements for Performance Criteria) ... ١٢٠

- ١ - صياغة ووزن المقاييس: ١٢٢
- ٢ - معايير الأداء: ١٢٥
- ٣ - تحديد قيم أو مستويات الأداء ١٢٧
- ٤ - اختيار طريقة التقويم وتصحيح النماذج الخاصة بها ١٢٧
- (ثانياً) - مقومات إدامة وتطوير نظام تقويم الأداء ١٢٧
- ١ - تقبل نظام تقويم الأداء ١٢٧
- ٢ - علانية التقويم ١٢٨
- ٣ - مقابلات التقويم ١٢٩
- ٤ - عدالة المقوم ١٣١
- ٥ - المتابعة المستمرة للنظام ١٣١
- ٦ - تقييم عملية تقييم الأداء وعملية إدارة الأداء: ١٣٢
- ٧ - غايات تقييم الأداء: ١٣٤
- الفصل الثالث: الجانب العملي ١٣٥
- المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج ١٣٧
- أولاً: ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للدراسة الحالية على وفق معامل الاختلاف ١٣٧
- ١ - تحديد الأهمية للمتغيرات الفرعية للدراسة الحالية ١٣٧
- ٢ - ترتيب الأهمية لأبعاد مقومات بناء نظام تقويم الأداء (X) ١٣٧
- ٣ - ترتيب الأهمية للمتغيرات الرئيسة على وفق معامل الاختلاف ١٤٣
- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ١٤٥

- أولاً: تحليل فرضية الارتباط ١٤٥
- ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ١٤٧
- تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة ١٥٣
- الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات ١٥٧
- المبحث الأول: الاستنتاجات ١٥٩
- المبحث الثاني: التوصيات ومقترحات بحثية ١٦١
- أولاً: التوصيات ١٦١
- ثانياً: المقترحات البحثية ١٦٢
- المصادر العربية والانكليزية ١٦٣
- ثبت المصادر ١٦٣
- المصادر العربية ١٦٣
- المصادر الأجنبية ١٧٠
- الملاحق ١٧٥
- ملحق (١) (استمارة تقييم) ١٧٨
- ملحق (٢) لأغراض تغيير العنوان الوظيفي ومنح العلاوة السنوية ١٧٨
- مصرف دجلة والفرات ملحق (٣) للاستثمار والتنمية ١٨٠
- ملحق (٤) مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار ١٨٢
- استمارة تقييم أداء العمال والمستخدمين ١٨٦
- استمارة تقييم أداء العمال والمستخدمين ١٨٨

- ١٩٠ استمارة تقييم أداء العاملين
- ١٩٣ الفهارس
- ١٩٥ قائمة الجداول
- ١٩٦ قائمة الأشكال
- ١٩٧ فهرس المحتويات

