



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تقييم أداء الموظفين  
بمؤسسة موبيليس - الوادي -

تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد الباي

من إعداد الطلبة:

✓ محمود طواهري

✓ سليمان بوفروة

✓ عامر برشاوة

✓ أشرف هاني

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات

على مآمن به علينا من التمام والكمال بعد التيسير والتوفيق لنجاح

هذا العمل واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأولياء الأكارم

إلى الأستاذ الفاضل الباي محمد على المجهودات التي بذلها في سبيل إنجاز هذا  
العمل والنصائح

والتوجيهات التي أفادنا بها

إلى كل عمال مؤسسة موبيليس "الوادي" وعلى حسن استقبالهم لنا وعلى طيبة

معاملتهم

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل

# إِهْدَاء

إلى الوالدين الكريمين – حفظهما الله-

إلى المشرف علينا في إنجاز هذه المذكرة – أ.د. الباي محمد-

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى كل طالب و محب للمعرفة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تقييم أداء الموظفين ، وكان الهدف الرئيسي للدراسة بيان مدى فعالية نظام تقييم الأداء مع مؤسسة موبيليس.

أجرى الباحث دراسة نظرية وتحليلية لنظم تقييم الموظفين بالمؤسسة ،وقمنا باستخدام الأسلوب التحليلي والوصفي للكشف عن مدى فعالية نظام تقييم الأداء لدى هذه المؤسسة وقد استخدمنا في ذلك برنامج التحليل الاحصائي SPSS ،حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

- تحقق أهداف وتوقعات المؤسسة في نظام تقييم أداء الموظفين
  - وجود تقييم أداء عالي المستوى
  - وجود رابط كبير بين الأداء والمكافآت
  - وجود نظام لتقييم تطور العاملين في المؤسسة
  - وجود تقييم للتعامل والتوجيه في نظام تقييم أداء الموظفين
  - وجود تقييم للتعامل مع الأداء الضعيف
- الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء ، نظام تقييم الأداء ، تقييم أداء الموظفين

## Study summary:

This study aimed to study the performance evaluation of employees, and the main objective of the study was to demonstrate the effectiveness of the performance appraisal system with Mobilis Corporation.

The researcher conducted a theoretical and analytical study of the organization's employee evaluation systems, and we used the analytical and descriptive method to reveal the effectiveness of the performance appraisal system in this organization, and we used the SPSS statistical analysis program, where we reached the following results:

- Achieving the goals and expectations of the organization in the employee performance appraisal system
- Having a high level performance appraisal
- There is a significant link between performance and rewards
- The existence of a system for evaluating the development of employees in the institution
- The existence of an evaluation for dealing and guidance in the employee performance appraisal system
- An evaluation to deal with poor performance

## key words:

Performance appraisal, performance appraisal system, employee performance appraisal

# فهرس المحتويات

| العنوان                                                  | الصفحة |
|----------------------------------------------------------|--------|
| التشكرات و التقدير                                       | /      |
| الإهداء                                                  | /      |
| الملخص                                                   | /      |
| فهرس المحتويات                                           | I      |
| فهرس الجداول                                             | III    |
| المقدمة                                                  | أ-ب    |
| الفصل الأول: ماهية تقييم الأداء                          |        |
| المبحث الأول: ماهية التقييم                              | 3      |
| المطلب الأول: تعريف التقييم                              | 3      |
| المطلب الثاني: أهمية التقييم                             | 3      |
| المطلب الثالث: أنواع التقييم                             | 5      |
| المبحث الثاني: ماهية الأداء                              | 6      |
| المطلب الأول: تعريف الأداء                               | 6      |
| المطلب الثاني: أنواع الأداء                              | 7      |
| المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء                 | 8      |
| المبحث الثالث: تقييم أداء الموظفين بموبيليس              | 9      |
| المطلب الأول: تطور مفهوم تقييم الأداء                    | 9      |
| المطلب الثاني: أهداف نظام تقييم و إدارة الأداء           | 11     |
| المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء                  | 12     |
| المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء الموظفين                 | 14     |
| المطلب الخامس : أنظمة تقييم أداء الموظفين                | 14     |
| المطلب السادس: المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين | 15     |
| المطلب السابع : العناصر المستخدمة في تقييم الأداء        | 17     |
| خلاصة الفصل                                              | 19     |
| الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة موبيليس - الوادي -       |        |
| المبحث الأول: مدخل تمهيدي للدراسة                        | 22     |

|    |                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 22 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة                                                       |
| 23 | المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في تقييم نظام أداء العاملين لمؤسسة موبيليس |
| 24 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة                                             |
| 24 | المطلب الأول: عرض النتائج الأولية                                                    |
| 29 | المطلب الثاني: دراسة اتجاهات آراء المستجوبين                                         |
| 53 | الخاتمة                                                                              |
| 56 | قائمة المراجع                                                                        |
| 58 | الملاحق                                                                              |

## قائمة الجداول

| الرقم | اسم الجدول                                                         | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | توزيع العينة حسب عامل الجنس                                        | 24     |
| 2     | توزيع العينة حسب عامل السن                                         | 24     |
| 3     | توزيع العينة حسب عامل المستوى التعليمي                             | 25     |
| 4     | توزيع العينة حسب عامل الوظيفة الحالية                              | 25     |
| 5     | اختبار إحصائيات الموثوقية                                          | 26     |
| 6     | اختبار التوزيع الطبيعي                                             | 26     |
| 7     | إختبار اتجاه الآراء لبعء الأهداف والتوقعات                         | 30     |
| 8     | إختبار اتجاه الآراء لبعء تقييم الأداء                              | 32     |
| 9     | إختبار اتجاه الآراء لبعء ربط الأداء بالمكافآت                      | 34     |
| 10    | إختبار اتجاه الآراء لبعء تطوير العاملين                            | 36     |
| 11    | إختبار اتجاه الآراء لبعء التواصل والتوجيه                          | 38     |
| 12    | إختبار اتجاه الآراء لبعء التعامل مع الأداء الضعيف                  | 40     |
| 13    | المتغيرات التجميعية في بعد الأهداف والتوقعات                       | 41     |
| 14    | المتغيرات التجميعية في بعد تقييم الأداء                            | 42     |
| 15    | المتغيرات التجميعية في بعد ربط الأداء بالمكافآت                    | 43     |
| 16    | المتغيرات التجميعية في بعد تطوير العاملين                          | 44     |
| 17    | المتغيرات التجميعية في بعد التواصل والتوجيه                        | 45     |
| 18    | المتغيرات التجميعية في بعد التعامل مع الأداء الضعيف                | 46     |
| 19    | اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء الأهداف والتوقعات        | 47     |
| 20    | اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء تقييم الأداء             | 47     |
| 21    | اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء ربط الأداء بالمكافآت     | 48     |
| 22    | اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء تطوير العاملين           | 48     |
| 23    | اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء التواصل والتوجيه         | 49     |
| 24    | اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء التعامل مع الأداء الضعيف | 50     |

# مقدمة

## تمهيد:

يعتبر التقييم اليوم من أهم العمليات التي يحتاج المرء أن يقوم بها في حياته الشخصية حتى يصل إلى أحسن نسخة منه و هذا يساعده كثيرا في تحقيق جل أهدافه و طموحاته التي يطمح لها منذ نعومة أظافره و التي من أبرزها تحقيق السعادة والاطمئنان، هذا بالنسبة للمرء مع نفسه فكيف لمؤسسة بكل عناصرها الأربعة من رأس مال، أرض، عمال إلى تنظيم أن تحقق جل أهدافها المسطرة عند مطلع كل عام جديد، و هذا ما يجعلنا نتساءل اليوم ما الذي يجعل مؤسسة كبيرة في حجم آبل مثلا تتحسن يوما بعد يوم و في كل المجالات؟

و هنا لا ينبغي لنا أن ننسى أهم عاملا ساعد على ذلك ألا و هو تقييم الاداء.

يعد تقييم الاداء لدى المؤسسة اليوم أهم الأعمال التي تركز عنها هذه الأخيرة في تحسين مستوى الاداء و زيادة انتاجية الأفراد و أيضا تجنب الخسارة و المخاطر المالية فلهذا نجد أنه و لا بد أن نتكلم عن هذا الموضوع.

و ها قد اخترنا هذا الموضوع لمناقشته في مذكرتنا لنيل شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال و التي سنتعرف فيها عن كل ما يتعلق بتقييم اداء الموظفين من معنى التقييم و أنواعه، الاداء و العوامل المؤثرة فيه، تقييم الاداء و أهميته .....

و يعد تقييم اداء الموظفين نقطة قوة لدى المؤسسة لأنها و بذلك تعرف نقاط ضعف موظفيها و الذي سيترتب عليه تدريبهم و تكوينهم و تحسين مهاراتهم حتى يؤثر ذلك إيجابا على انتاجية المؤسسة و التي يأتي من ورائها ربح كبير لهذه الأخيرة و على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

## الإشكالية:

ما مدى فعالية نظام تقييم أداء الموظفين بمؤسسة موبيلس ( وحدة الوادي ) ؟

## التساؤلات الفرعية :

- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في تحقيق الأهداف والتوقعات ؟
- ما مدى فعاليته في تقييم الأداء ؟
- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في ربط الأداء بالمكافآت ؟
- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في تقييم تطوير العاملين ؟
- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في التواصل والتوجيه ؟
- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء الموظفين في تقييم الأداء الضعيف ؟

## أهداف الدراسة:

- ◆ إثراء القارئ بالمعلومات الكافية حول تقييم أداء الموظفين
- ◆ المساهمة في البحث العلمي
- ◆ طرح العديد من النماذج حول تقييم أداء الموظفين

## أهمية الدراسة:

- ◆ تكمن أهمية هذا المذكرة في إيجاد العديد من الطرق حول تقييم أداء الموظفين
- ◆ معرفة تأثير أداء الموظفين على المؤسسة
- ◆ تقديم حلول لمشكلة الأداء الوظيفي لدى المؤسسات-

## المنهج المتبع:

المنهج الذي اتبعناه في هذه المذكرة هو المنهج الوصفي.

## تقسيمات الدراسة:

قسما المذكرة إلى فصلين رئيسيين هما؛

1-الفصل الاول و الذي سنتعرف فيه عن التقييم ثم الاداء و بعد ذلك مع بعض تقييم الاداء

2-الفصل الثاني سنتعرف فيه عن تقييم اداء الموظفين بصفة خاصة و المقابلة الهيكلية التي ستكون مع موظفين

مؤسسة موبيليس بالوادي

أما خاتمة بحثنا فقد ضمت ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعمين إياها باقتراحات كآفاق علمية وعملية في هذا المجال.

# الفصل الأول:

## ماهية تقييم الأداء

### تمهيد

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على ماهية التقييم وفيها سنتعرف على تعريف التقييم وأهميته وأنواعه ثم نتطرق إلى ماهية الأداء وفيها نتطرق إلى مفهوم الأداء وأنواعه و العوامل المؤثرة فيه ثم ننتقل إلى تقييم أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس ونتطرق فيه إلى مفهوم تقييم أداء الموظفين والأنظمة المستخدمة في ذلك ومعايره وكذلك عناصره.

## المبحث الأول: ماهية التقييم

### المطلب الأول: تعريف التقييم Evaluation

هي التقييم - Evaluation عملية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة وذلك على المدى القريب والبعيد. يتم من خلال عملية التقييم استقاء الدروس المستفادة من التجربة بحيث يمكن لاحقاً التعلم من الأخطاء وتفاديها و تكرار الخطوات الناجحة والبناء عليها في عملية تخطيط المشاريع اللاحقة خلال عملية التقييم تتم دراسة نتائج المشروع بشكل علمي ممنهج ومقارنتها بالأهداف الموضوعة للمشروع خلال مراحل التخطيط. كذلك يتم تحديد الفجوات بين الأهداف الموضوعة والنتائج الفعلية ودراسة أسبابها ليتم أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط مشاريع أخرى من الممكن أن يقوم فريق عمل المشروع بعملية التقييم والذي يسمى التقييم الداخلي، ولكن عادة مايقوم بعملية التقييم النهائي فريق من الخبراء الفنيين ذوي الخبرة في مجال التقييم والبحث والمستقلين عن الجهة المنفذة للمشروع حتى يتمكنوا من دراسة وتقييم نتائج المشروع بشكل علمي ومستقل، وهذا ما يسمى بالتقييم الخارجي.

عملية التقييم هي عملية مرحلية، إذ يتم تنفيذها في مراحل محددة من حياة المشروع بشكل سنوي على سبيل المثال وبعد نهاية المشروع. ولكن هذا لا يعني أبداً أن عملية التقييم لا تبدأ مع بداية المشروع. إذ من المهم جداً القيام بدراسة أولية لمعرفة الواقع قبل البدء بالعمل والتمكن من مقارنة التغيرات بعد تنفيذ المشروع لدراسة أثره لذا يجب أن يبدأ التقييم مع المشروع، و أن يكون جزءاً أساسياً منه. فعملية جمع البيانات للتقييم النهائي تحدث خلال المشروع ولا يمكن إهمالها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التقييم

إن عملية المتابعة والتقييم عملية ذات تكلفة عالية من جهة الوقت المخصص لها والموارد المالية التي تصرف عليها مما يدعو للتساؤل ما الذي يجعل منفذي المشروع ينفقون موارد المشروع المحدودة على عملية المتابعة والتقييم خاصة أنها لا تؤثر بشكل مباشر على الفئات المستهدفة. من الضروري جداً. فهم الدور الذي تلعبه عملية المتابعة والتقييم واعتبارها ضرورة ملحة لنجاح أي مشروع. فيما يلي بعض النقاط الأساسية التي تشير لأهمية المتابعة والتقييم.

<sup>1</sup> المتابعة و التقييم، مؤسسة فريدريش إيبيرت، 2014، لبنان بيروت، الصفحة 7، دكروب للطباعة و النشر، www.fes.de

### 1. نجاح المشروع

إن أحد أهم عوامل نجاح المشروع هو ضمان تنفيذ الخطة الموضوعة بالجودة المطلوبة وباستخدام الموارد المتوفرة وضمن الجدول الزمني المحدد. من السهل جداً أن يغرق فريق العمل في التفاصيل اليومية للعمل مما يؤثر على مدى تنبهم لسير المشروع، لذلك لا بد من عملية المتابعة للتأكد من حسن سير المشروع. كذلك فإن المتابعة تقوم بدور البوصلة التي تذكر فريق العمل بضرورة السير دوماً نحو تحقيق الهدف النهائي للمشروع. تساعد تقارير المتابعة الفريق على ملاحظة أي انحراف عن الهدف النهائي والعمل على تصحيحه. كما أنه غالباً ما تزود المتابعة الدورية الفريق بالمعلومات الكافية للتنبيه لمشكلات قد تعوق عملية التنفيذ مما يسمح بتلافيها.

### 2. تطوير العمل

إن عملية التقييم تسمح لفريق العمل بالنظر بشكل موضوعي إلى نتائج المشروع النهائية وقياس مدى تحقق أهدافه. تقيس عملية التقييم مدى نجاح المشروع وتدرس أسباب النجاح، كما تنظر لأسباب عدم تحقق الأهداف. بالرغم أنه من الضروري جداً معرفة مدى نجاح مشروع ما إلا أن الأهم هو معرفة ما هي أسباب هذا النجاح لتكرارها في المستقبل، أو ما الذي أعاق المشروع من تحقيق نتائجه لتلافي المعوقات في المستقبل قد يتساءل البعض حول أهمية التقييم كونها غالباً ما تأتي بعد نهاية المشروع حيث يكون من غير الممكن تغيير النتائج. بالرغم من أن التقييم قد يأتي متأخراً أحياناً إلا أنه يساعد في استقاء الدروس من التجربة وفي الاستفادة منها عند تخطيط مشاريع جديدة. كذلك فإن التقييم المرحلي خلال عمل المشروع يقدم مؤشراً مبكراً عن مدى فعالية المشروع ويساعد في تصحيح مسار العمل وتلافي بعض الأخطاء قدر الإمكان.

### 3. بناء الثقة

من أهم عوامل نجاح أي منظمة أو مشروع هو مدى ثقة الفئات المستفيدة والشركاء والجهات المانحة بعمل المؤسسة. تلعب عملية المتابعة والتقييم دوراً أساسياً في تقديم صورة احترافية عن المنظمة وفريق العمل وتساهم في بناء الثقة بشكل أساسي تساعد عملية المتابعة والتقييم على زيادة فعالية وكفاءة المشروع مما يعطي نتائج أفضل. كذلك فإنها تساعد في زيادة شفافية العمل والذي يعتبر عنصراً أساسياً في بناء الثقة بالمنظمات والمشاريع التنموية والانسانية.

## المطلب الثالث: أنواع التقييم

**1. التقييم المرحلي - (Interim Evaluation)** يتم تنفيذ التقييم المرحلي أثناء تنفيذ المشروع للتأكد من أن أنشطة المشروع تتجه نحو تحقيق أهدافه. بالرغم من أهمية التقييم النهائي إلا أنه يأتي متأخراً مما لا يسمح عادة بتعديل أنشطة المشروع، لذلك تأتي تقارير التقييم المرحلي أثناء حياة المشروع كوسيلة لتلافي أية مشاكل أو أخطاء في المشروع. يتعلق التقييم المرحلي بمدة المشروع، فعادة في المشاريع القصيرة يكون من الصعب القيام بتقييم مرحلي، وفي المشاريع المتوسطة أو الطويلة يشكل التقييم المرحلي أداة أساسية لإعادة النظر في الخطة. في بعض الأحيان يكون التقييم المرحلي سنوياً ويتوافق بتعديل خطة المشروع بعض المنظمات لا تقوم بالتقييم السنوي وتكتفي بالتقييم المرحلي في منتصف حياة المشروع بحيث يتم النظر إلى ما تم تحقيقه وتعديل الخطة على أساسه.

**2. التقييم النهائي - (Final Project Evaluation)** يأتي التقييم النهائي مباشرة بعد انتهاء المشروع ويهدف إلى دراسة نتائجه في هذه المرحلة يتم مقارنة الواقع بعد المشروع بالدراسة الأولية التي تم إجراؤها لمعرفة أثر المشروع على الفئات المستهدفة. التقييم النهائي هو النشاط الختامي لأي مشروع و من خلاله يتم استخلاص الدروس المستفادة ومعرفة أثر المشروع تهم الجهات المانحة بتقارير التقييم، لذلك يمكن القول أن تقارير التقييم هي من أهم وسائل الحصول على تمويل في المستقبل.

الأسئلة التي يطرحها التقييم النهائي للمشروع تشبه إلى حد ما تلك التي يتم طرحها خلال التقييم المرحلي. يتم في التقييم النهائي دراسة مدى تحقق الأهداف، وذلك من خلال مقارنة الواقع الحالي مع الواقع قبل البدء بتنفيذ المشروع ( الدراسة الأولية). مرة أخرى يتم طرح سؤال ما مدى تحقق الأهداف؟ إذا لم يتم الوصول إلى النتائج المرجوة فما السبب في ذلك؟ هل هو خلل في التخطيط؟ وهل سيتم أخذه بالاعتبار في المشاريع اللاحقة؟ أم أنه نتيجة عوامل خارجة عن سيطرة فريق عمل المشروع؟ هل تم استخدام التمويل المخصص للمشروع بفعالية؟ ما هي الدروس المستفادة بشكل عام؟ من الممكن أن تسبب عبارة «تقييم نهائي» بعض التوتر لفريق عمل المشروع، لذلك من الضروري توضيح أن الغاية من التقييم ليست تقييم الأفراد إذ أن ذلك يجري من خلال تقييم الأداء الذي يعتبر من ضمن عمل إدارة الموارد البشرية بل الغاية هي تقييم أثر المشروع.

**3. دراسة الأثر - (Impact Assessment)** إن أي نشاط أو مشروع تقوم به المنظمة يؤثر بشكل مباشر على المدى القصير على الفئات المستهدفة، ولكنه أيضاً يأتي بتأثيرات طويلة المدى على الفئات المستهدفة وعلى البيئة المحيطة في بعض الأحيان يكون من المفيد دراسة الأثر طويل الأمد للمشروع . على سبيل المثال إذا كان المشروع يهدف إلى رفع الوعي بأهمية الالتزام بلقاحات الأطفال، فإن نتيجة التقييم على المدى القصير قد

تظهر ازدياد عدد الأمهات اللواتي تلتزم بملقحات أطفالهن. ولكن لمعرفة الأثر الحقيقي للمشروع لا بد من إجراء دراسة أثر بعد بضع سنوات لدراسة نسبة الانخفاض في عدد الأطفال المصابين بالأمراض. إذا كانت عملية المتابعة تتم على مستوى الأنشطة وعملية التقييم على مستوى الأهداف فإن دراسة الأثر تكون على مستوى أعلى من مستوى الهدف العام للمشروع. إن عملية دراسة الأثر تهدف إلى النظر على مدى تأثير المشروع بالبيئة المحيطة ومدى التغيير الذي تم إحداثه بشكل غير مباشر. في بعض الأحيان قد يكون أثر المشروع ناتجاً عن تفاعل عمل المشروع مع مشاريع وأنشطة أخرى تم تنفيذها بشكل متواز بالعودة إلى مثال المشروع الذي يهدف لتمكين اللاجئين وتعزيز قدراتهم للتشجيع القيام بمبادرات مجتمعية تهدف لخدمة سكان المجتمع فإن دراسة الأثر للمشروع تذهب إلى أبعد من عملية التقييم، فهي لا تقف فقط عند دراسة عدد المبادرات المجتمعية التي تم تنفيذها كنتيجة العمل المشروع بل تقوم بدراسة التغيير الذي حدث في المخيم نتيجة تنفيذ هذه المبادرات أي الأثر غير المباشر للمشروع.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: ماهية الأداء

### المطلب الأول: تعريف الأداء

مفهوم الأداء هو لا يشتمل على مكون النتائج (مخرجات السلوك)، وإنما يركز فقط على السلوكيات أو بمعنى آخر يركز على ما يفعله الموظف، دون التركيز على ما ينتجه الموظف أو المخرجات الناتجة عن عمل الموظف. يضاف إلى ذلك أن هناك نوعان من الخصائص الإضافية للسلوكيات التي سنطلق عليها من الآن فصاعداً مصطلح الأداء، الأولى أنها تقييمية وهذا يعني بأنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات بكونها سلبية أو محايدة أو إيجابية، سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أم بالنسبة للمنظمة. وهذا يعني أن قيمة هذه السلوكيات يمكن أن تختلف، وذلك في ضوء مساهمتها في الإنجازات المحققة على مستوى أهداف الفرد، أو أهداف الوحدة التنظيمية، أو أهداف المنظمة ككل. أما الخاصية الثانية للأداء (السلوكيات) فتتمثل في كونه متعدد الأبعاد، بمعنى أن هناك أنواعاً مختلفة من السلوكيات التي تلعب دوراً في تحقيق الأهداف التنظيمية. لنأخذ على سبيل المثال مجموعة السلوكيات الموجهة نحو زيادة فاعلية الآخرين ضمن وحدة العمل "، هذه السلوكيات يمكننا تعريفها على النحو الآتي:

- العمل مع الآخرين داخل وحدة العمل وخارجها بطريقة تحسن من فاعليتها.

- تشاطر المعلومات والموارد.

تطوير علاقات عمل فعالة.

<sup>1</sup> المتابعة و التقييم، مؤسسة فريدريش إيبيرت، الصفحة 7، مرجع سابق

ففي المثال السابق نجد أن المساهمة في زيادة فاعلية الآخرين داخل وحدة العمل يمكن تقييمها باستخدام مقياس متدرج يظهر مستويات مختلفة من الكفاءة، على سبيل المثال، ممتاز، يتجاوز المعايير الموضوعة، يحقق المعايير لا يلبي المعايير وغير مقبول. وهو ما يعكس الطبيعة التقييمية للأداء، وذلك لأن هذه المجموعة من السلوكيات يمكن ببساطة الحكم عليها بكونها إيجابية أو محايدة أو سلبية. كذلك، فإن المثال السابق يوضح الطبيعة متعددة الأبعاد للأداء، وذلك لأن هناك العديد من السلوكيات التي تؤثر (جنباً إلى جنب) في مدى مساهمة الموظف في فاعلية الآخرين داخل وحدة العمل. بمعنى أننا سنفقد الكثير من المعلومات الهامة إذا ركزنا على البعد الثاني من أبعاد السلوك فقط (تشاطر المعلومات والموارد)، وأهملنا باقي الأبعاد المذكورة أعلاه. وطالما أن بعض أنواع السلوكيات لا يمكن ملاحظتها، لذلك غالباً ما تلجأ أنظمة إدارة الأداء إلى استخدام المقاييس الخاصة بالنتائج أو المخرجات، والتي تمثل النتائج المباشرة لسلوكيات الموظف. لنأخذ على سبيل المثال حالة مندوب المبيعات الذي ينطوي عمله على زيارة العملاء لعرض المنتجات أو الخدمات الجديدة، ففي هذه الحالة غالباً ما يكون المشرف المباشر متواجداً في مقر الشركة، ولا يملك فرصة للاطلاع على سلوكيات مرؤوسه وعليه يمكن في هذه الحالة استخدام حجم المبيعات التي يحققها مندوب المبيعات كبديل عن المقاييس السلوكية. بمعنى أن المشرف سيفترض هنا أن قدرة المندوب على تحقيق حجم مرتفع من المبيعات تعد مؤشراً على أنه قد انخرط في ممارسة السلوكيات البيعية الصحيحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة.

#### الفرع الأول: حسب معيار الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء إلى :

**1. الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من

<sup>1</sup> إدارة الأداء الوظيفي، أ.د. عبد المحسن نعساني، الصفحة 163، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، دار جامعة الملك سعود للطباعة والنشر

الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح، النمو ... الخ.

**2. الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

### الفرع الثاني : حسب معيار الطبيعة :

ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

**1. الأداء الاقتصادي :** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها

**2. الأداء الاجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

**3. الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات توفيرها في الوقت المناسب.

**4. الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

تقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية

#### الفرع الأول: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادي و اجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

#### الفرع الثاني : العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا ، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات الآلات نوعية المنتج، شكله والغلاف مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج والعوامل البشرية التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية التي يتخذها، أنظمة المكافآت والحوافز ، العلاقة بين العمال والإدارة نوعية المعلومات).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المنظمة نفسها قبل محيطها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: نظام تقييم الأداء

#### المطلب الأول: تطور مفهوم تقييم الأداء

إن تقديم لمحة تاريخية حول طرق تقييم الأداء للهني يبدو ذو أهمية في فهم تطور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، إذ لم يكن تقييم الأداء وليد الأمس بل وجدت عدة أشكال طبقت عبر الزمن لاكتشاف المستويات والتأهيل المهني للأفراد العاملين، وتطور تقنيات الإنتاج وظهور الآلة في المصانع، دفعت الأداء الظروف الجديدة للعمل البحث عن طرق ومناهج جديدة ملائمة لعملية تقييم الأداء

#### أ) الإدارة العلمية ونظام تقييم الأداء البشري

رأى ماكس وابر max weber في التنظيم البيروقراطي الحديث الشكل الأرجح لتنفيذ الشرعية القانونية العقلانية، بغض النظر عن التحفظات التي يعبر عنها فيما يتعلق بزيادة هذا النوع من الشرعية في المجتمع الحديث، ويستند هذا على قواعد مجردة ومستقرة وواضحة ومشروعة، فيتم تسليم السلطة بين أيدي الأئمة الذين كانوا يعتبرون الأكثر قدوة على ممارستها عن طريق اختيار هادف، بينما فريديريك ويسلو تايلور Taylor. هو من رواد المدرسة الكلاسيكية، كان يريد أن يحل الإدارة الغير فعالة التي ندد بها عن طريق نظام متكامل بما في ذلك الإدارة

<sup>1</sup> تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، يوسف عبد الرحمان، الصفحة 47، أم

العلمية (ost) هو العنصر الرئيسي في هذا المنظور. مفهوم للنصب هو الذي يشكل موقف للموضوعية، فمن خلال تعديل للمعايير المتطلبات المنصب يتمكن التحرك نحو قدر أكبر للموضوعية، وترجم متطلبات الوظيفة من حيث سلوك أصحاب الأداء. فأكد على ضرورة أن يكون التقييم وسيلة قادرة على إبراز القدرات الجسمية والذهنية للاستجابة للمتطلبات أي مركز عمل، فكان شعاره للمشهور الرجل " للمناسب" في مكان للمناسب" فبعد الحرب العالمية الثانية وظهور الثورة الصناعية ظهرت الحاجة إلى تسخير الوقت والجهد لدى علماء النفس لتطوير معايير من ومناهج حديثة لتقييم أداء الأفراد.

سابقا كان دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على مواكبة الأفراد مع الشغل، مما نتج في الأخير إلى اعتبار الفرد العامل في مؤسسة كمجرد قطعة غيار في آلة يمكن تغييره في أي وقت.

#### ب) تيار العلاقات الإنسانية ونظام تقييم أداء الموارد البشرية

يمكننا اعتبار Herzberg, maslow, liket, mayo من مصممي التيار الإيديولوجي للعلاقات الإنسانية التي جاءت مباشرة بعد الإدارة العلمية في هذا التيار، الأثر الذي يسمى "العلاقات الإنسانية" على سياسات وممارسات التقييم تعتبر مهمة، فمن شأن هذا التيار وضع مقابلة التقييم في مركز نظام عملية التقييم، ونحن نميل إلى المساواة بين التقدير والمقابلة وجه لوجه. الدراسة الشهيرة التي قام بها إلتون مايو في مصنع hawthome لصالح حساب شركة وسترن الكترليك سلط الضوء على تأثير العوامل البشرية في العملية الإنتاجية، إذ لا يقتصر الأمر فقط على القواعد غير الرسمية للإنتاج التي تعبر عن نفسها بشكل كبير، ولكن تلعب الروح للمعنوية للفريق أهمية كبيرة، فلاحظ الباحثين إن استجابة العمل بزيادة الإنتاجية كانت نتيجة الاهتمام الذي تعرضوا له من قبل الباحثين. ولذلك تعتبر العلاقة مع للشرف ضرورية لرفع معنويات الفريق، وميزة الاستماع تعتبر أساسية ودافعة، لتصبح في الأخير التحدي الأول للإدارة.

#### ج) التيار الحديث ونظام تقييم أداء الموارد البشرية

تميزت الفترة الممتدة بين 1950 و 1980 باهتمام الباحثين بتحسين جودة الوسائل للمستعملة في إصدار الأحكام حول أداء الأفراد، فظهرت عدة دراسات بحثت في محاسن ومساوئ مختلف أنماط سلم التقييم أو حول التنقيط في مقابل الترتيب، وكذلك في الطرق التي تجعل التقييم أكثر موضوعية، وفي بداية الثمانينات حول الباحثون اهتمامهم من دراسة طرق ووسائل التقييم نحو فهم اعمق للكيفية التي يصدر بها للمقيمون انطباعاتهم وأحكامهم حول أداء مرؤوسيههم، فقد استطاع (landy et far) ان يجلبا انتباه الباحثين الى العلاقة للموجودة بين عمليات البحث عن المعلومة، الأداء، وللمشاكل للميدانية التي تواجه للمختصين في محال الأداء، أما

السنوات الخمس عشر التي اتبعت فقد شهدت زيادة الأبحاث حول موضوع معالجة المعلومات في . تقييم الأداء، اذ قدم (denisi) نظرة عميقة وشاملة حول دور العمليات للمعرفية في تقييم الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف نظام تقييم وإدارة الأداء

يتمثل الهدف الرئيس لنظام إدارة الأداء في بناء ثقافة الأداء المرتفع، والتي تلقي على عاتق الأفراد وجماعات العمل مسؤولية التحسين المستمر للعمليات التنظيمية والمهارات الخاصة بهم، ومساهماتهم التنظيمية في ظل توفر قيادة فعالة توجه جهودهم. الأمر الذي يمكنهم من أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة، نتيجة لوضوح الأهداف للجميع. كذلك، فإن نظام إدارة الأداء يعمل على تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، والتأكد من أن الأفراد يتمسكون بقيم المنظمة وأهدافها، ويؤمنون بها. كما أنه يعمل أيضاً على وضع التوقعات التنظيمية بخصوص العاملين في المنظمة، وذلك من حيث المسؤوليات التي يتوقع منهم الالتزام بها، والمهارات التي يجب أن يعملوا على امتلاكها والسلوكيات التي من المتوقع أن يلتزموا بها. وذلك بهدف تطوير قدرة أولئك العاملين على تلبية تلك التوقعات، بل وتجاوزها أيضاً، بما يحقق مصالحهم ومصلحة المنظمة التي يعملون فيها. وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نظام إدارة الأداء يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ) مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ذلك أن نظام إدارة الأداء، و من خلال قيامه بربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية، يعمل على تعزيز السلوكيات الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يضاف إلى ذلك، بأنه حتى لو لم يتمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم الفردية، فإن ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية تعد بحد ذاتها طريقة فعالة لتعريف العاملين في المنظمة بالمبادرات الإستراتيجية الأكثر أهمية من وجهة نظر المنظمة.

ب) زيادة فعالية القرارات الإدارية المتخذة بحق العاملين في المنظمة كالقرارات المتعلقة بزيادة الرواتب والترقيات، وإنهاء عمل الموظفين، وتقدير جهود العاملين، وتحديد ذوي الأداء الضعيف، ومنح علاوات الجدارة. وعليه، فإن استناد أنظمة المكافآت في المنظمة إلى المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء، يزيد من فعالية القرارات المتخذة في هذا المجال.

ج) يعمل نظام إدارة الأداء على توفير نوعين من المعلومات المهمة للموظفين فهو بداية يخبر الموظفين بمستويات أدائهم الفعلي ويزودهم بمعلومات مهمة حول مجالات التطوير التي يحتاجونها. كما أنه يوفر لهم أيضاً المعلومات

<sup>1</sup> نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، حميدي شوقي، الصفحة 4،

المتعلقة بتوقعات الأداء المستقبلية المطلوب منهم الالتزام بها، وجوانب الأداء التي تعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المشرف والمنظمة.

(د) يمكن للمنظمة أن تستخدم التغذية الراجعة التي يوفرها نظام إدارة الأداء في إرشاد الموظفين وتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر. كذلك، فإن هذه التغذية العكسية تمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في أداء الموظفين، ومسببات القصور في الأداء، وذلك من حيث ما إذا كانت ترجع للفرد أم الجماعة، أم العوامل البيئية المحيطة. وتجدد الإشارة هنا إلى أن التغذية الراجعة تكون مفيدة فقط في حال قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة القصور في الأداء، وكذلك في حال رغبة الموظف واستعداده للحصول عليها. وهذا بلا شك يتطلب من المنظمة أن تسعى جاهدة لخلق ثقافة التغذية الراجعة الإيجابية التي لا تنتهج سياسة التهديد وإنما تركز على عملية الإرشاد والتوجيه لتعديل سلوك الموظفين في الاتجاه المطلوب. وهناك هدف تطوري آخر يمكن لنظام إدارة الأداء تحقيقه، يتمثل في المعلومات التي يقدمها للموظفين بخصوص مستوى أدائهم، والتي يمكن أن تساعد على تصميم المسارات الوظيفية الخاصة بهم، وهذا يعني أن نظام إدارة الأداء يساعد في تحقيق الأهداف التطويرية، سواء أكانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل..

(هـ) يعمل نظام إدارة الأداء على توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة في المنظمة، الأمر الذي يساعد المنظمة في تقدير احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة، والعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وذلك فضلاً عن دوره في مساعدة المنظمة في بناء مخزون المواهب الخاص بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية والمهمة لعملية تغيير وتطوير داخل أي مؤسسة فمن خلالها يتم الكشف عن نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها وفي هذا الإطار فإن تقييم أداء العمال يلعب دوراً مهماً كدواء وكأسلوب تنمية وتطوير هذه المؤسسات، وهي من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة على جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالإدارة الدنيا وهي تعتبر كأداة لتحديد جودة أداء العمل لأعمالهم، ومن ثم إيصـال النتائج المستخرجة إلى العمال على شكل التغذية رجعـية. بالإضافة إلى أن النتائج التقييمية تصبح أساساً لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بسياسات الأفراد والتغيرات التي تحصل فيها، مثل التغيرات في الأجر والترقية و تحديد إحتياجات التكوينية وغيرها من القرارات. فكل مؤسسة لديها نظام تقييم خاص بها، وهو يعتبر وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الإستغلال

<sup>1</sup> إدارة الأداء الوظيفي، أ.د. عبد المحسن نعساني، الصفحة 163، مرجع سابق

الأمثل لمواردها البشرية لأن فعالية المؤسسة مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملتزمة بأهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال وضمان الترقية المستمرة لكفاءة وتنمية قدراتهم وبالتالي تثمين الموارد البشرية. لذلك فإن عملية تقييم الأداء ليست عشوائية ، بل هي نظام مدروس ورسمي يتم التخطيط له وبناءه إنطلاقا من فلسفة المؤسسة وسياساتها ، ويعتبر نظام تقييم الأداء منهج تكاملي إستراتيجي الزيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين الأداء العمال وتطوير قابليتهم وهي عملية مستمرة تتضمن إجراء مراجعات وتقييمات تركز على المستقبل بدلا من الماضي.

حيث تكمن أهميته هذا الأخير في حصول المؤسسات على المعلومات مرتدة بمراجعة وتقييم الأداء، مما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية بما في ذلك إتخاذ القرارات العادلة والفعالة وترمي هذه التعديلات إلى تحسين وتفعيل الأداء من خلال التغيير التنظيمي، وعليه فتقييم الأداء عملية تحصل من خلالها على معلومات مرتدة حول فعالية العمال بالمؤسسة لكي تتم عملية المراجعة والمراقبة وإتخاذ القرارات، لذلك يمثل التقييم مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الفعالة كونه طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه نحو الأهداف الفردية والأهداف الجماعية والتنظيمية المحددة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تقييم فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي، رمادة فلة- طالبة دكتوراه، مقال، الصفحة 253، جامعة البليدة 2

### المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء الموظفين

تقييم الأداء الموظفين هو المرحلة الثالثة من الأداء الفعال نظام تقييم. في الأساس ، يتضمن تقييم الأداء مدى جودة العمل الذي قام به الفرد وملء استمارة التقييم.

في كثير من الأحيان ، يعتقد الناس أن تقييم الأداء هو حدث - يوم واحد -

لكن هو تمرين عام مطلوب من قبل قسم شؤون الموظفين يملأ فيه المدير النموذج ثم يستخدمه لتقديم الملاحظات.

ذلك خطأ. لكن هذه الفكرة شائعة جدًا ، فهي تسبب الكثير من الناس أن تكون متشككًا في تقييم الأداء.

يعد تقييم أداء شخص ما أحد الأنشطة الأخيرة في نظام تقييم فعال ، وليس أول نظام.

يجب أن تبدأ العملية بتخطيط الأداء ، على مدار الساعة محادثة بين المدير والفرد فيها يناقشون الأهداف والكفاءات والمسؤوليات الوظيفية الرئيسية.

المرحلة التالية من نظام إدارة الأداء الفعال هو تنفيذ الأداء. بالنسبة للفرد ، هذا ينطوي عليه الحصول على

العمل المنجز بالنسبة للمدير ، فهذا يعني تهيئة الظروف التي تؤدي إلى تحفيز وحل مشاكل الأداء.

غالبًا ما يشتكي المدراء من تقييم أداء شخص ما صعب. عادة ما يكون السبب في أنهم لم يقوموا بعمل جيد

لتخطيط الأداء في بداية السنة. إذا لم يعقد المدير مناقشة تخطيط في ذلك الوقت ، من الصعب تقييم الأداء في نهاية العام.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: أنظمة تقييم أداء العاملين

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معين يتم العمل بناءً عليها على النحو الآتي:

#### نظام معدلات الأداء:

هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرووس مدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف لوظيفته بشكل كمي

ونوعي وفي وقت زمني محدد ولما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل

وظيفة معينة أن يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

#### نظام الاختبارات:

<sup>1</sup> The performance appraisal, Dick Grote, AMACOM American Management Association, 2002 ،Web site: [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org)

وتتم عن طريق إجراء اختبارات عملية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار، ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلاً على نجاحه في وظيفته

**نظام تقارير الأداء:**

بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم لأداء محددة، كما هو معمول فيها في ديوان الموظفين العام فقد قسم قانون الخدمة المدنية الموظفين إلى سبعة فئات وظيفية لكل فئة نموذج تقييم أداء.<sup>1</sup>

### المطلب السادس: المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير تعرّف سلفاً، ويحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، والواجب توافره في العمل الذي تقوم به هذه الموارد البشرية داخل المنظمات، وعلى أساس هذه المعايير تستطيع إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة تحديد ما إذا كان أداء الموارد البشرية محل التقييم مطابقاً للمعايير السابق وضعها أو مغايراً لها. وهذا التحديد للمعايير يوفر للمقيّم مرجعية هامة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، إذ تعد هذه المعايير المؤشر الرئيس لقياس أداء الموارد البشرية، وتعد المعايير من ناحية أخرى أهدافاً تسعى الموارد البشرية محل التقييم إلى الوصول من خلال أداء أفعالها المكلفة بها إلى تحقيقها كي تحقق ما هو مطلوب منها من قبل إدارة المنظمة، ومن ثم تحافظ على وجودها ومكتسباتها داخل المنظمة. ولكي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية بنجاح يجب أن يستخدم المقيّمون الأساليب السليمة والمناسبة والمؤدية إلى نجاح عملية التقييم.

### ما هو نطاق معايير تقييم الأداء في منظمات الأعمال؟

يحتوي تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال على أنواع أو جوانب تعمل على وصف أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال وصفاً جيداً.. وهذه الجوانب هي:

#### • معايير تصف الخصائص الشخصية للمورد البشري:

وهذه المعايير تنص على الصفات الشخصية الإيجابية (مثل: الانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها) التي يجب توافرها في المورد البشرية أثناء قيامه بأداء مهام عمله، إذ تساعد هذه المزايا الشخصية على إتمام عمله المكلف به بنجاح وتميز. ومما لا شك فيه أن عملية تقييم المزايا أو الصفات الشخصية ليست سهلة بالنسبة للمكلف بعملية

<sup>1</sup> نظام تقييم الاداء الوظيفي و اثره على اداء العاملين في ديوان الموظفين فلسطين، الصفحة 10، علاء ميمي و شبلي سويطي، فلسطين، 01\2019

التقييم، إذ تتطلب منه متابعة شبه دائمة للمورد البشري محل التقييم، كي يتمكن المقيّم من تقييم هذه الصفات بشكل صحيح، والحكم الشخصي على هذه الصفات يكون سليماً.

### • معايير تصف السلوك الخاص بالمورد البشري:

يستطيع المقيّم من خلال المتابعة المستمرة أن يحكم على أداء المورد البشري بشكل نسبي من خلال سلوكياته الإيجابية (مثل: حفاظه على وقته ووقت زملائه، حب التعاون، علاقاته الاجتماعية بزملائه، الإقدام على العمل، والتفاني في العمل... وغيرها من السلوكيات الإيجابية) أثناء أدائه لعمله.

### • معايير تصف النتائج المتوقعة لأداء المورد البشري:

والمقصود بمعايير نتائج أداء المورد البشري المتوقعة هو ما تتطلع إليه المنظمة من نتائج من وراء أداء المورد البشري لعمله، وإمكانية قياس هذه النتائج من حيث الكم، والتكلفة، والعائد، والوقت، والجودة. وهذه المعايير تعد أكثر فعالية ودقة من المعايير السابقة في عملية تقييم أداء المورد البشري الذي يؤدي عملاً إنتاجياً ملموساً يمكن قياسه، ولكن هذه المعايير يصعب تطبيقها على الأعمال الإدارية غير الملموسة. العوامل المؤثرة في معايير تقييم الأداء هناك عدد من العوامل المؤثرة في معايير تقييم الأداء من ذلك:

### أولاً: العوامل المؤثرة في معايير الصفات الشخصية ومعايير وصف سلوكيات الموارد البشرية:

#### 1- صفة العمومية:

إن معايير الصفات الشخصية ومعايير وصف سلوكيات الموارد البشرية تتسم بالعمومية، أي يجب توافرها في عدد كبير من الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. وهذه العمومية تنعكس على عدد هذه المعايير وتجعلها قليلة العدد، إذ إن الصفات الشخصية (مثل: الانتماء والولاء للمنظمة) وسلوكيات الأفراد (مثل: الحفاظ على مواعيد الدوام) يشترك في هذه الصفات عدد كبير من الموارد البشرية داخل المنظمة.

#### 2- سهولة ملاحظة وتقييم الصفات الشخصية، وسلوكيات الموارد البشرية:

من المهم أن تتسم معايير الصفات الشخصية، ومعايير سلوكيات الموارد البشرية بالسهولة من حيث الملاحظة والتقييم، وذلك لتسهيل مهمة المكلف بعملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة في تحديد مدى توافر هذه المعايير في المورد البشري محل التقييم أثناء العمل.

#### 3- إمكانية تمييز الصفات الشخصية، وسلوكيات الموارد البشرية:

فلا بد من التعريف الواضح فضلاً عن تحديد الأهداف للمعايير الخاصة بالصفات الشخصية، والمعايير الخاصة بوصف سلوكيات الموارد البشرية، حتى لا يلتبس الأمر على القائم والمكلف بعملية تقييم الأداء.

ثانيًا: العوامل المؤثرة في معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية في المنظمة:

إن الهدف من وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية في أية منظمة هو أن تكون هذه المعايير ذات فعالية وكفاءة، ولكي تكتسب المعايير صفات الفعالية والكفاءة لابد من توافر العديد من الموصفات والشروط فيها.. ومن أهم هذه الموصفات وتلك الشروط الآتي:

1- أن تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بالوسطية، أي لا تكون مرتفعة جدًا فيكون من الصعب على الموارد البشرية الوصول إليها، مما يسبب لهم الإحباط أو الإخفاق، وتتأثر بالتالي العملية الإنتاجية، ولا تتسم المعايير أيضًا بالانخفاض فيكون بإمكان أي مورد بشري الوصول إليها، فيضعف الحافز على زيادة الإنتاج؛ بل وجودته، وهذا ليس في صالح العملية الإنتاجية بكل تأكيد.

2- أن تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بالمرونة، فالمرونة تتيح إمكانية الإضافة أو الحذف أو التعديل في هذه المعايير، وفقًا لما تقتضيه مصلحة العمل، ولتتماشى مع التغيرات التي قد تحدث في محيط بيئة العمل الداخلية في المنظمة أو بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سير العمل في المنظمة.

3- أن تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بالدقة، لكي تتيح للمقيّم الاعتماد عليها في عملية التخطيط والرقابة لعملية تقييم الأداء، ومن ثم إمكانية المحاسبة العادلة للموارد البشرية محل التقييم.

4- أن تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بإمكانية مراجعتها بين الحين والآخر، وتماشيا مع التغيرات التي قد تحدث في العمل داخل المنظمة، والتأكد من أنها مازالت تتحلى بالوسطية، وإمكانية تحقيقها على أرض الواقع العملي.<sup>1</sup>

### المطلب السابع: عناصر تقييم أداء الموظفين

باعتبار عملية تقييم الأداء نظاماً، فهو يتركب من عناصر تع وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية والتي تتمثل في:

#### تحديد الغرض

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

<sup>1</sup> موقع بيت، خالد الخولي، 2016 تم نشره، تاريخ الطلاع 10\05\2023، <https://specialties.bayt.com>

- 1- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- 2- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- 3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها الموظف أو الاستغناء عن الموظف وهذا في حالة أنه لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- 4- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف، وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- 5- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- 6- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمتها النهائية. فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء. فعلى سبيل المثال: إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للموظفين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار الموظفين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى الموظفين.

### تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ - متى تتم عملية التقييم؟
- وغالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة، وهذا في حقيقة الأمر يمثل تحديداً لعملية التقييم، وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها فإن ذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذا في الواقع يأخذ مدة أطول تلك تخصص لحماية التقييم في نهاية السنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تنمية الاداء الوظيفي، نزار عوني اللبدي، الصفحة 24، مكتبة طريق العلم، 2015

### خلاصة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل على ماهية التقييم وفيها تعرفنا على تعريف التقييم وأهميته وأنواعه ثم تطرقنا إلى ماهية الأداء وفيها تعرفنا على مفهوم الأداء وأنواعه و العوامل المؤثرة فيه ثم تقييم أداء الموظفين في مؤسسة موبيليس تطرقنا فيه إلى مفهوم تقييم أداء الموظفين والأنظمة المستخدمة في ذلك ومعايير وكذا عناصره.

## الفصل الثاني: دراسة حالة

مؤسسة موبيليس – الوادي –

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بدراسة تطبيقية لمؤسسة موبيليس ونتطرق فيه إلى التعريف بمؤسسة موبيليس ثم ننتقل على الطريقة والأدوات التي استخدمناها في إجراء الدراسة انتهاء بعرض ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: مدخل تمهيدي للدراسة

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

فرع من مجمع إتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

يسعى موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

- تقديم أحسن الخدمات،
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم،
- الإبداع،
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

و باختياره و تبنيه لسياسة التغيير و الإبداع ، يعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمستخدمين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

أراد موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعاره " معا نصنع المستقبل ".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامه بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمته في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أدائه لدوره و مساهمته مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمه الأربعة :

الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S
- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة فوسطو ، سلّكني ، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة 3 G، GPRS...

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : " أرسلني ، راسيمو ، رصيدي ، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق."

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، و فية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في تقييم نظام أداء العاملين لمؤسسة موبيليس**

**أولاً: مجال الدراسة الميداني و اداة جمع المعلومات:**

المجال المكاني: تم إجراء هاته الدراسة بمؤسسة موبيليس بالوادي

المجال الزمني: دامت مدة الدراسة يومين من 29 ماي إلى 31 ماي 2023  
الأداة المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات هي الإستبيان.

**الإستبيان:**

اختلف خبراء مناهج البحث العلمي في مدلول مصطلح " الاستبيان لغة " كلمة مترجمة تعني طلب الإبانة عما في الذات وهي من فعل استبان ويجرد إلى أبان، وذلك يرجع إلى ترجمة Questionnaire ليس استفتاء أو استقصاء بل ترجمتها فقط .

ولكن البعض يخلط بين هذه المصطلحات ويعتبرها مرادفاء وهذا خطأ لأن الاستفتاء من استفتى أي طلب الفتوى من ذوي العلم . وكما أن بعض المختصين بمناهج البحث العلمي يستخدم مصطلح

Schedute مرادفاً لمصطلح Questionnaire والبعض الآخر يشيرون إلى وجود فرق فني بينهما على اعتبار أن الاستبيان عبارة عن استمارات توزع من خلال البريد أو التي تعطى للمبحوثين لتعبئتها بدون مساعدة أو اشراف، أما مصطلح Schedute فهو استمارة يحملها ويملاها الذي يقوم بتطبيق الاستمارة أو تملأ بحضوره.

وقد وضع البعض تعريفاً لكل مرادف لهذا المصطلح وهي على النحو التالي : استبانة، استمارة جمع المعلومات، الاستفتاء، استخبار ... الخ وهذه المسميات وان اختلفت في لفظها الا أن مدلولها ومعناها متقارب جداً تستخدم لغرض التعبير عن نفس المصطلح، وليتضح المعنى أكثر عندما نضع أمام القارئ

<sup>1</sup> موقع موبيليس الإلكتروني، من نكون، تاريخ الطلاع 10\05\2023، <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

الكريم بعض التعاريف اللغوية للمسميات سالفه الذكر ثم نتقل إلى التعريف الاصطلاحي لكل منها .  
أولاً: استطلاع الرأي مأخوذ من طلع واستطلع الشيء طلب طلوعه ورأيه : نظر ما هو ، وقد يقال استطلعه رأيه، والشيء ذهب به.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### المطلب الأول: عرض النتائج الأولية

#### المحور الأول: الخصائص الديمغرافية :

ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي و الوظيفة الحالية.

هذا الجدول يمثل توزيع العينة حسب عامل الجنس

#### 1. الجنس :

| الرقم | الجنس | F  | المجموع | %    | المجموع |
|-------|-------|----|---------|------|---------|
| 01    | ذكر   | 10 | 10      | ٪100 | ٪100    |
|       | أنثى  | 0  |         | ٪0   |         |

الجدول 1 : توزيع العينة حسب عامل الجنس

#### 2. السن :

هذا الجدول يمثل توزيع العينة حسب عامل السن

| الرقم | السن          | F | المجموع | %   | المجموع |
|-------|---------------|---|---------|-----|---------|
| 02    | من 20 الى 30  | 0 | 10      | ٪0  | ٪100    |
|       | من 30 الى 40  | 5 |         | ٪50 |         |
|       | من 40 الى 50  | 5 |         | ٪50 |         |
|       | من 50 فما فوق | 0 |         | ٪0  |         |

الجدول 2: توزيع العينة حسب عامل السن

<sup>1</sup> كتاب القواعد المنهجية لبناء الإستبيان، زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، الصفحة 14، فلسطين، دار الشيخ جراح.

### 3. المستوى التعليمي :

هذا الجدول يمثل توزيع العينة حسب عامل المستوى التعليمي

| المجموع | %   | المجموع | F | المستوى التعليمي |    |
|---------|-----|---------|---|------------------|----|
| 100%    | 0%  | 10      | 0 | متوسط            | 03 |
|         | 10% |         | 1 | ثانوي            |    |
|         | 70% |         | 7 | جامعي            |    |
|         | 20% |         | 2 | دراسات عليا      |    |

الجدول 3 : توزيع العينة حسب عامل المستوى التعليمي

### 4. الوظيفة الحالية:

هذا الجدول يمثل توزيع العينة حسب عامل الوظيفة الحالية

| المجموع | %   | المجموع | F | الوظيفة الحالية |    |
|---------|-----|---------|---|-----------------|----|
| 100%    | 40% | 10      | 4 | مستشار زبائن    | 04 |
|         | 20% |         | 2 | موظف صيانة      |    |
|         | 10% |         | 1 | موظف            |    |
|         | 20% |         | 2 | رئيس مصلحة      |    |
|         | 10% |         | 1 | مشرف المبيعات   |    |

الجدول 4: توزيع العينة حسب عامل الوظيفة الحالية

المحور الثاني: الخصائص السيكومترية

هذا الجدول يمثل إحصائيات الموثوقية:

H0: الدراسة لا تتمتع بدرجة مصداقية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

H1: الدراسة تتمتع بدرجة مصداقية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| N of Items | هذا Cronbach's Alpha |
|------------|----------------------|
| 30         | .925                 |

الجدول 5 : اختبار إحصائيات المصداقية

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 والتي تفيد بأن الدراسة تتمتع بدرجة

مصداقية عالية جدا نظرا لمؤشر ألفا كرومباخ الذي يساوي 0.9

4-إختبار التوزيع الطبيعي:

H0: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

H1: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأُسئلة                                                                            | Kolmogrov-smirnov |    |       | Shapiro-wilk |    |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                                                                                     | stastistic        | df | Sig.  | stastistic   | df | Sig. |
| هل تعرف بوضوح الأهداف المحددة التي يجب عليك تحقيقها في عملك؟                        | .375              | 8  | .001  | .706         | 8  | .003 |
| هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها لك واضحة ومناسبة؟                               | .460              | 8  | .000  | .617         | 8  | .000 |
| هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها قابلة للقياس والتحقق من تحقيقها؟                | .460              | 8  | .000  | .617         | 8  | .000 |
| هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها واقعية وممكنة لتحقيقها في ظل ظروف العمل الحالية | .196              | 8  | .200* | .858         | 8  | .114 |
| هل تتلقى توجيها وتوضيحا واضحا بشأن كيفية تحقيق الأهداف المحددة؟                     | .287              | 8  | .051  | .848         | 8  | .090 |

|                                                                    |      |   |      |      |   |      |
|--------------------------------------------------------------------|------|---|------|------|---|------|
| هل تعتقد أن معايير تقييم الأداء الحالية معروفة وواضحة؟             | .513 | 8 | .000 | .418 | 8 | .000 |
| هل تم تحديد أهداف ومعايير محددة لتقييم أدائك؟                      | .513 | 8 | .000 | .418 | 8 | .000 |
| هل تم تقديم ملاحظات وتعليقات بناءة وفعالة حول أدائك؟               | .263 | 8 | .109 | .827 | 8 | .056 |
| هل تشعر بأن تقييم أدائك يتم بشكل منتظم وفي الوقت المناسب؟          | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل تم تقديم دعم وتوجيه لك من أجل تحسين أدائك؟                      | .287 | 8 | .051 | .848 | 8 | .090 |
| هل يتم ربط المكافآت المالية بأدائك وإنجازاته؟                      | .374 | 8 | .002 | .758 | 8 | .010 |
| هل تعتقد أن نظام المكافآت الحالي عادل ومتوازن؟                     | .205 | 8 | .200 | .931 | 8 | .522 |
| هل تعتقد أن العمل الجيد والأداء المتميز يؤدي إلى مكافآت أفضل؟      | .241 | 8 | .193 | .930 | 8 | .512 |
| هل تشعر بأن نظام المكافآت يعترف بجهدك الاستثنائية وتحقيقك للأهداف؟ | .309 | 8 | .023 | .877 | 8 | .178 |
| هل تعتقد أن نظام المكافآت يشجع على تحسين الأداء وتطوير المهارات؟   | .205 | 8 | .200 | .931 | 8 | .522 |
| هل تتلقى فرصا للتدريب والتطوير في مجال عملك؟                       | .415 | 8 | .000 | .689 | 8 | .002 |
| هل يوجد خطة تطوير شخصية لك تهدف إلى تحسين مهاراتك وقدراتك؟         | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل يتم توفير الدعم والإرشاد لك لتحقيق أهداف تطويرك؟                | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل تتلقى ردود فعل وتقييمات دورية حول أدائك وفرص التحسين؟           | .513 | 8 | .000 | .418 | 8 | .000 |
| هل يتم تشجيعك على توسيع مجالات المعرفة واكتساب مهارات جديدة؟       | .361 | 8 | .003 | .826 | 8 | .054 |

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - الوادي -

|                                                                                                 |      |   |      |      |   |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|------|---|------|
| هل تتلقى توجيهاً وتوجيهات واضحة من المشرف الخاص بك بشأن مهام عملك وأهدافك الشخصية؟              | .250 | 8 | .150 | .849 | 8 | .093 |
| هل تشعر بأن هناك قنوات فعالة للتواصل مع المشرف الخاص بك لطرح الأسئلة والمخاوف ومشاركة التحديات؟ | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل تتلقى ردود فعل منتظمة وإشادة على أدائك وجهدك؟                                                | .391 | 8 | .001 | .641 | 8 | .000 |
| هل يتم توفير الموارد اللازمة والمعلومات لك لتنفيذ مهامك بنجاح؟                                  | .300 | 8 | .032 | .872 | 8 | .156 |
| هل يتم تعيين أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف؟                                                | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل توجد آليات واضحة للتعامل مع الأداء الضعيف للموظفين؟                                          | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل تم توضيح المعايير والتوقعات الواضحة للأداء والجودة؟                                          | .263 | 8 | .109 | .827 | 8 | .056 |
| هل توفر المؤسسة تدريباً ودعمًا للموظفين الذين يواجهون صعوبات في الأداء؟                         | .327 | 8 | .012 | .810 | 8 | .037 |
| هل تقدم المؤسسة ردود فعل بناءة ومنتجة للموظفين الذين يعانون من أداء ضعيف؟                       | .455 | 8 | .000 | .566 | 8 | .000 |
| هل يتم تحديد خطط تحسين الأداء الشخصية للموظفين الذين يواجهون صعوبات؟                            | .250 | 8 | .150 | .849 | 8 | .093 |

### التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كولموغوروف سيمينورف نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على أن الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% .

المطلب الثاني: دراسة اتجاهات آراء المستجوبين

البعد الأول: الأهداف و التوقعات

**H0:** لا تتحقق أهداف وتوقعات دالة إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

**H1:** تتحقق أهداف وتوقعات دالة إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

هذا الجدول يمثل نسبة وتكرارات آراء المستجوبين لبعـد الأهداف والتوقعات

| PI    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة |   | موافق |   | محايد |   | معارض |   | معارض بشدة |   | العبارات                                                     | الرقم |
|-------|-------------------|-----------------|------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------------|---|--------------------------------------------------------------|-------|
|       |                   |                 | %          | F | %     | F | %     | F | %     | F | %          | F |                                                              |       |
| 0.011 | 1.197             | 4.10            | 40%        | 4 | 50%   | 5 | 0%    | 0 | 0%    | 0 | 10%        | 1 | هل تعرف بوضوح الأهداف المحددة التي يجب عليك تحقيقها في عملك؟ | 01    |
| 0.055 | 1.174             | 3.60            | 10%        | 1 | 70%   | 7 | 0%    | 0 | 10%   | 1 | 10%        | 1 | هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها لك واضحة ومناسبة؟        | 02    |
| 0.011 | 1.033             | 3.80            | 10%        | 1 | 80%   | 8 | 0%    | 0 | 0%    | 0 | 10%        | 1 | هل تعتقد أن الأهداف                                          | 03    |

|    |                                                                                                            |   |         |         |   |         |         |         |         |          |           |           |                                                                 |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------|---------|---|---------|---------|---------|---------|----------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------|--|
|    |                                                                                                            |   |         |         |   |         |         |         |         |          |           |           | التي تم<br>تحديد لها قابلية<br>للقياس<br>والتحقق من<br>تحقيقها؟ |  |
| 04 | هل تعتقد أن<br>الأهداف<br>التي تم<br>تحديد لها<br>واقعية وممكنة<br>لتحقيقها في<br>ظل ظروف<br>العمل الحالية | 1 | 10<br>% | 0       | 0 | 20<br>% | 2       | 40<br>% | 3       | 30<br>%  | 3.8<br>0  | 1.22<br>9 | 0.03<br>5                                                       |  |
| 05 | هل تتلقى<br>توجيها<br>وتوضيحا<br>واضحا بشأن<br>كيفية تحقيق<br>الأهداف<br>المحددة؟                          | 1 | 10<br>% | 20<br>% | 0 | 0       | 40<br>% | 3       | 30<br>% | 3.6<br>0 | 1.07<br>5 | 0.03<br>5 |                                                                 |  |

الجدول 7 : إختبار اتجاه الآراء لبعء الأهداف والتوقعات

#### التعليق:

من خلال الاطلاع على نتائج جدول اتجاهات آراء المستجوبين بخصوص الأهداف والتوقعات في تقييم أداء الموظفين نلاحظ توافق آراء المشاركين في العبارة الثانية والخامسة والتي تتعلقان بمدى وضوح الأهداف والتوجيهات حيث بلغ متوسطهما الحسابي 3.60 وكذلك توافق آراء المستجوبين في العبارة

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - الوادي -

الثالثة والرابعة والتي تتعلقان بواقعية الأهداف الموضوعية وقابلية تحقيقها حيث بلغ متوسطهما الحسابي 3.8 بينما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة إلزامية وجود أهداف لتحقيقها 4.10 وهذا يفسر تحقق الفرضية H1 التي تنص على تحقق الأهداف والتوقعات في نظام تقييم أداء الموظفين.

البعد الثاني: تقييم الأداء

H0: لا يوجد تقييم أداء دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5%

H1: يوجد تقييم أداء دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5%

هذا الجدول يمثل نسبة وتكرارات آراء المستجوبين لبعء تقييم الأداء

| الرقم | العبارات                                               | معارض بشدة |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | PI    |
|-------|--------------------------------------------------------|------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|----|-----------------|-------------------|-------|
|       |                                                        | %          | F | %     | F | %     | F  | %     | F  | %          | F  |                 |                   |       |
| 01    | هل تعتقد أن معايير تقييم الأداء الحالية معروفة وواضحة؟ | 0          | 0 | 0     | 0 | 0     | 0  | 0     | 9  | 90         | 1  | 4.10            | .316              | 0.001 |
| 02    | هل تم تحديد أهداف ومعايير محددة لتقييم أدائك؟          | 0          | 0 | 0     | 0 | 0     | 0  | 0     | 9  | 90         | 1  | 4.10            | .316              | 0.001 |
| 03    | هل تم تقديم ملاحظات وتعليقات بناءة وفعالة حول أدائك؟   | 0          | 0 | 0     | 0 | 3     | 30 | 6     | 60 | 1          | 10 | 3.80            | .632              | 0.008 |
| 04    | هل تشعر بأن                                            | 0          | 0 | 0     | 0 | 2     | 20 | 7     | 70 | 1          | 10 | 3.90            | .568              | 0.004 |

|       |       |      |     |   |     |   |     |   |    |   |     |   |                                                           |    |
|-------|-------|------|-----|---|-----|---|-----|---|----|---|-----|---|-----------------------------------------------------------|----|
|       |       |      |     |   |     |   |     |   |    |   |     |   | تقييم أداءك<br>يتم بشكل<br>منتظم وفي<br>الوقت<br>المناسب؟ |    |
| 0.035 | 1.075 | 3.60 | %10 | 1 | %60 | 6 | %20 | 2 | %0 | 0 | %10 | 1 | هل تم تقديم<br>دعم وتوجيه<br>لك من أجل<br>تحسين أداءك؟    | 05 |

الجدول 8 : إختبار اتجاه الآراء لبعده تقييم الأداء

#### التعليق:

من خلال نتائج جدول اتجاهات آراء المستجوبين بخصوص تقييم الأداء نلاحظ توافق في آراء المشاركين في العبارة الأولى والثانية والتي تتعلقان بوضوح معايير تقييم الأداء حيث بلغ متوسطهما الحسابي 4.10 بينما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة تقديم الملاحظات والتعليقات البناءة 3.8 أما المتوسط الحسابي لعبارة انتظام تقييم الأداء في الوقت المحدد فقد بلغ 3.9 وفي عبارة تقديم الدعم والتوجيه فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.6 وهذا يفسر تحقق الفرضية H1 التي تنص على وجود تقييم عالي المستوى من تقييم أداء الموظفين.

البعد الثالث: ربط الأداء بالمكافآت

**H0:** لا يوجد ربط الأداء بالمكافآت دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

**H1:** يوجد ربط للأداء بالمكافآت دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

هذا الجدول يمثل نسبة وتكرارات آراء المستجوبين لبعث ربط الأداء بالمكافآت

| PI    | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | موافق<br>بشدة |   | موافق |   | محايد |   | معارض |   | معارض<br>بشدة |   | العبارات                                                                     | الرقم |
|-------|----------------------|--------------------|---------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|---------------|---|------------------------------------------------------------------------------|-------|
|       |                      |                    | %             | F | %     | F | %     | F | %     | F | %             | F |                                                                              |       |
| 0.020 | .316                 | 4.10               | %10           | 1 | %70   | 7 | %10   | 1 | %0    | 0 | %10           | 1 | هل يتم ربط<br>المكافآت<br>المالية بأداءك<br>وانجازاتك؟                       | 01    |
| 0.109 | .316                 | 4.10               | %10           | 1 | %40   | 4 | %40   | 4 | %10   | 1 | %0            | 0 | هل تعتقد أن<br>نظام<br>المكافآت<br>الحالي عادل<br>ومتوازن؟                   | 02    |
| 0.254 | .632                 | 3.80               | %10           | 1 | %50   | 5 | %10   | 1 | %20   | 2 | %10           | 1 | هل تعتقد أن<br>العمل الجيد<br>والأداء المتميز<br>يؤدي إلى<br>مكافآت<br>أفضل؟ | 03    |
| 0.090 | .568                 | 3.90               | %10           | 1 | %60   | 6 | %10   | 1 | %10   | 1 | %10           | 1 | هل تشعر بأن<br>نظام<br>المكافآت<br>يعترف<br>بجهدك<br>الاستثنائية<br>وتحقيقك  | 04    |

|    | للأهداف؟                                                                           |   |    |   |     |   |     |   |     |   |     |      |       |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|------|-------|-------|
| 05 | هل تعتقد أن<br>نظام<br>المكافآت<br>يشجع على<br>تحسين الأداء<br>وتطوير<br>المهارات؟ | 0 | 0% | 1 | 10% | 3 | 30% | 5 | 50% | 1 | 10% | 3.60 | 1.075 | 0.062 |

الجدول 9 : إختبار اتجاه الآراء لبعء ربط الأداء بالمكافآت

#### التعليق:

من خلال نتائج جدول اتجاهات آراء المستجوبين بخصوص ربط الأداء بالمكافآت نلاحظ توافق في آراء المشاركين في العبارة الأولى والثانية والتي تتعلقان نوع المكافآت والعدل فيها حيث بلغ متوسطهما الحسابي 4.10 بينما بلغ المتوسط الحسابي لعبارة العلاقة بين المكافآت والعمل البناءة 3.8 أما المتوسط الحسابي لعبارة مصداقية نظام المكافآت فقد بلغ 3.9 وفي عبارة تحفيز نظام المكافآت على تحسين الأداء فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.6 وهذا يفسر تحقق الفرضية H1 التي تنص على وجود ربط كبير بين الأداء المنجز والمكافأة.

#### البعء الرابع: تقييم تطوير العاملين

H0: لا يوجد تقييم تطوير العاملين دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

H1: يوجد تقييم تطوير للعاملين دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

هذا الجدول يمثل نسبة وتكرارات آراء المستجوبين لبعث تقييم تطوير العاملين

| PI        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة |        | موافق   |   | محايد   |   | معارض |   | معارض بشدة |   | العبارات                                                   | الرقم |
|-----------|-------------------|-----------------|------------|--------|---------|---|---------|---|-------|---|------------|---|------------------------------------------------------------|-------|
|           |                   |                 | %          | F      | %       | F | %       | F | %     | F | %          | F |                                                            |       |
| 0.01<br>1 | 1.10<br>1         | 3.9<br>0        | 20<br>%    | 2      | 70<br>% | 7 | ٪0      | 0 | ٪0    | 0 | 10<br>%    | 1 | هل تتلقى فرصا للتدريب والتطوير في مجال عملك؟               | 01    |
| 0.00<br>2 | .632              | 4.2<br>0        | 30<br>%    | 3<br>0 | 60<br>% | 6 | 10<br>% | 1 | ٪0    | 0 | ٪0         | 0 | هل يوجد خطة تطوير شخصية لك تهدف إلى تحسين مهاراتك وقدراتك؟ | 02    |
| 0.00<br>4 | .667              | 4.0<br>0        | 20<br>%    | 2<br>0 | 60<br>% | 6 | 20<br>% | 2 | ٪0    | 0 | ٪0         | 0 | هل يتم توفير الدعم والإرشاد لك لتحقيق أهداف تطويرك؟        | 03    |
| 0.00<br>1 | .316              | 4.1<br>0        | 10<br>%    | 1      | 90<br>% | 9 | ٪0      | 0 | ٪0    | 0 | ٪0         | 0 | هل تتلقى ردود فعل                                          | 04    |

| وتقييمات دورية حول أدائك وفرص التحسين؟                       |   |    |   |     |   |     |   |     |   |     |      |      |       |    |
|--------------------------------------------------------------|---|----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|------|------|-------|----|
| هل يتم تشجيعك على توسيع مجالات المعرفة واكتساب مهارات جديدة؟ | 0 | 0% | 1 | 10% | 1 | 10% | 7 | 70% | 1 | 10% | 3.80 | .789 | 0.020 | 05 |

الجدول 10 : اختبار اتجاه الآراء لبعث تقييم تطوير العاملين

#### التعليق:

من خلال الاطلاع على نتائج جدول اتجاهات آراء المشاركين بخصوص تقييم تطوير العاملين نلاحظ وجود اختلاف آراء المستجوبين في جميع العبارات حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارة تقديم فرص التدريب والتطوير 3.9 وعبارة وجود الخطة الشخصية لتحسين المهارات فبلغ متوسطها الحسابي 4.2 بينما في عبارة توفر الدعم والإرشاد فقد بلغ متوسطها الحسابي 4 أما في عبارة تلقي ردود الفعل والتقييمات فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.1 وفي عبارة التشجيع على توسيع المعرفة فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.8 وهذا يفسر تحقق الفرضية H1 التي تنص على وجود تقييم جيد للعاملين في نظام تقييم الأداء.

البعد الخامس: تقييم التواصل و التوجيه

H0: لا يوجد تقييم للتواصل والتوجيه دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

H1: يوجد تقييم للتواصل والتوجيه دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

هذا الجدول يمثل نسبة وتكرارات آراء المستجوبين لبعـد تقييم التواصل والتوجيه

| الرقم | العبارات                                                                 | معارض بشدة |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | PI    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|----|-----------------|-------------------|-------|
|       |                                                                          | %          | F | %     | F | %     | F  | %     | F  | %          | F  |                 |                   |       |
| 01    | هل تتلقى توجيها واضحا من المشرف الخاص بك بشأن مهام عملك وأهدافك الشخصية؟ | 0          | 0 | 0     | 0 | 3     | 30 | 5     | 50 | 2          | 20 | 3.90            | .738              | 0.008 |
| 02    | هل تشعر بأن هناك قنوات فعالة للتواصل مع المشرف الخاص بك                  | 0          | 0 | 0     | 0 | 2     | 20 | 6     | 60 | 2          | 20 | 4.00            | .667              | 0.004 |

|           |      |      |         |   |         |   |         |   |         |   |        |                                                                                  |  |
|-----------|------|------|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|--------|----------------------------------------------------------------------------------|--|
|           |      |      |         |   |         |   |         |   |         |   |        | ل طرح الأسئلة<br>والمخاوف<br>ومشاركة<br>التحديات؟                                |  |
| 0.00<br>1 | .483 | 4.30 | 30<br>% | 3 | 70<br>% | 7 | 0<br>%  | 0 | 0<br>%  | 0 | 0<br>% | 03 هل تتلقى<br>ردود فعل<br>منتظمة<br>وإشادة على<br>أدائك<br>وج هودك؟             |  |
| 0.02<br>0 | .876 | 3.90 | 20<br>% | 2 | 60<br>% | 6 | 10<br>% | 1 | 10<br>% | 1 | 0<br>% | 04 هل يتم توفير<br>الموارد اللازمة<br>والمعلومات<br>لك لتنفيذ<br>مهامك<br>بنجاح؟ |  |
| 0.00<br>2 | .568 | 4.10 | 20<br>% | 2 | 70<br>% | 7 | 10<br>% | 1 | 0<br>%  | 0 | 0<br>% | 05 هل يتم تعيين<br>أهداف<br>واضحة وقابلة<br>للقياس لكل<br>موظف؟                  |  |

الجدول 11 : إختبار اتجاه الآراء لبعث تقييم التواصل والتوجيه

#### التعليق:

من خلال جدول اتجاه آراء المستجوبين بخصوص تقييم التواصل والتوجيه نلاحظ توافق آراء المستجوبين في العبارة الأولى والرابعة والتي تتعلقان بوضوح التوجيه وتوفر موارد تنفيذ المهام بنجاح حيث بلغ

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة موبيليس - الوادي -

متوسطهما الحسابي 3.9 بينما في عبارة وجود اتصال بين المشرف والموظف فقد بلغ متوسطها الحسابي 4 أما في عبارة تلقي ردود الفعل المنتظمة فبلغ متوسطها الحسابي 4.3 أما عبارة تعيين الأهداف الصحيحة لكل موظف فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.1 وهذا يفسر تحقق الفرضية H1 التي تنص على وجود تقييم للتواصل والتوجيه في نظام تقييم أداء الموظفين.

البعد السادس: تقييم التعامل مع الأداء الضعيف

**H0:** لا يوجد تقييم للتعامل مع الأداء الضعيف دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

**H1:** يوجد تقييم للتعامل مع الأداء الضعيف دال إحصائيا في نظام تقييم أداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%

هذا الجدول يمثل نسبة وتكرارات آراء المستجوبين لبعد تقييم التعامل مع الأداء الضعيف

| الرقم | العبارات                                               | معارض بشدة |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | PI    |
|-------|--------------------------------------------------------|------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|----|-----------------|-------------------|-------|
|       |                                                        | %          | F | %     | F | %     | F  | %     | F  | %          | F  |                 |                   |       |
| 01    | هل توجد آليات واضحة للتعامل مع الأداء الضعيف للموظفين؟ | 0          | 0 | 0     | 0 | 2     | 20 | 6     | 60 | 2          | 20 | 4.00            | .667              | 0.004 |
| 02    | هل تم توضيح المعايير والتوقعات الواضحة للأداء والجودة؟ | 0          | 0 | 0     | 0 | 2     | 20 | 5     | 50 | 3          | 30 | 4.11            | .782              | 0.008 |

|    |                                                                           |   |    |   |   |     |   |     |   |     |      |      |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------|---|----|---|---|-----|---|-----|---|-----|------|------|-------|
| 03 | هل تتوفر المؤسسة تدريجياً ودعمًا للموظفين الذين يواجهون صعوبات في الأداء؟ | 0 | 0% | 0 | 1 | 10% | 7 | 70% | 3 | 30% | 4.10 | .568 | 0.002 |
| 04 | هل تقدم المؤسسة ردود فعل بناءة ومنتجة للموظفين الذين يعانون من أداء ضعيف؟ | 0 | 0% | 0 | 0 | 0%  | 8 | 80% | 2 | 20% | 4.20 | .422 | 0.001 |
| 05 | هل يتم تحديد خطط تحسين الأداء الشخصية للموظفين الذين يواجهون صعوبات؟      | 0 | 0% | 0 | 2 | 20% | 5 | 50% | 3 | 30% | 4.00 | .707 | 0.004 |

الجدول 12: اختبار اتجاه الآراء لبعد تقييم التعامل مع الأداء الضعيف

التعليق:

من خلال جدول اتجاهات آراء المستجوبين بخصوص تقييم الأداء الضعيف نلاحظ توافق آراء المستجوبين في العبارة الأولى والأخيرة والتي تتعلقان بكيفية التعامل مع الأداء الضعيف ووجود خطط التحسين حيث بلغ متوسطهما الحسابي 4 بينما في عبارة توفير المؤسسة للتدريبات للموظفين فقد بلغ متوسطها الحسابي 4.1 وعبارة تقديم المؤسسة لردود الفعل وهذا يفسر تحقق الفرضية H1 التي تنص على وجود تقييم للتعامل مع الأداء الضعيف في نظام تقييم أداء الموظفين..4.2

ثانيا: تحليل نتائج الإستبيان كلها:

1. المتغيرات التجميعية:

الفرضيات:

H0: نظام تقييم الأداء لا يتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

H1: نظام تقييم الأداء يتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأهداف و التوقعات | الأبعاد<br>عدد المشاركين |
|--------------------|--------------------------|
| 3.80               | 1                        |
| 1.00               | 2                        |
| 4.00               | 3                        |
| 4.00               | 4                        |
| 5.00               | 5                        |
| 4.00               | 6                        |
| 4.00               | 7                        |
| 4.00               | 8                        |
| 4.00               | 9                        |
| 4.00               | 10                       |

الجدول 13: المتغيرات التجميعية في بعد الأهداف والتوقعات

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على تمتع الدراسة بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H0:** الدراسة لا تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H1:** الدراسة تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأبعاد       | تقييم الأداء |
|---------------|--------------|
| عدد المشاركين |              |
| 1             | 4.00         |
| 2             | 4.00         |
| 3             | 3.80         |
| 4             | 3.80         |
| 5             | 5.00         |
| 6             | 3.80         |
| 7             | 4.00         |
| 8             | 4.00         |
| 9             | 3.00         |
| 10            | 3.60         |
| المتغير الكلي | 3.9          |

الجدول 14 : المتغيرات التجميعية في بعد تقييم الأداء

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على تمتع الدراسة بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H0:** الدراسة لا تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H1:** الدراسة تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأبعاد       | عدد المشاركين | ربط الأداء بالمكافآت |
|---------------|---------------|----------------------|
| 1             | 4.00          |                      |
| 2             | 4.00          |                      |
| 3             | 3.20          |                      |
| 4             | 3.20          |                      |
| 5             | 5.00          |                      |
| 6             | 1.40          |                      |
| 7             | 4.00          |                      |
| 8             | 3.80          |                      |
| 9             | 2.60          |                      |
| 10            | 4.00          |                      |
| المتغير الكلي | 3.52          |                      |

الجدول 15 : المتغيرات التجميعية في بعد ربط الأداء بالمكافآت

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على تمتع الدراسة بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H0:** الدراسة لا تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H1:** الدراسة تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأبعاد       | عدد المشاركين | تقييم تطوير العاملين |
|---------------|---------------|----------------------|
| 1             | 4.40          |                      |
| 2             | 4.00          |                      |
| 3             | 4.20          |                      |
| 4             | 3.80          |                      |
| 5             | 5.00          |                      |
| 6             | 2.80          |                      |
| 7             | 4.00          |                      |
| 8             | 4.00          |                      |
| 9             | 3.80          |                      |
| 10            | 4.00          |                      |
| المتغير الكلي | 4             |                      |

الجدول 16 : المتغيرات التجميعية في بعد تقييم تطوير العاملين

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على تمتع الدراسة بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H0:** الدراسة لا تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H1:** الدراسة تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأبعاد       | عدد المشاركين | تقييم التواصل والتوجيه |
|---------------|---------------|------------------------|
| 1             | 4.00          |                        |
| 2             | 5.00          |                        |
| 3             | 3.80          |                        |
| 4             | 4.20          |                        |
| 5             | 5.00          |                        |
| 6             | 3.60          |                        |
| 7             | 3.60          |                        |
| 8             | 3.60          |                        |
| 9             | 3.60          |                        |
| 10            | 4.00          |                        |
| المتغير الكلي | 4.04          |                        |

الجدول 17: المتغيرات التجميعية في بعد تقييم التواصل والتوجيه

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على تمتع الدراسة بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H0:** الدراسة لا تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

**H1:** الدراسة تتمتع بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

| الأبعاد       | عدد المشاركين | التقييم للتعامل مع الأداء الضعيف |
|---------------|---------------|----------------------------------|
| 1             | 3.80          |                                  |
| 2             | 5.00          |                                  |
| 3             | 3.80          |                                  |
| 4             | 4.20          |                                  |
| 5             | 5.00          |                                  |
| 6             | 4.00          |                                  |
| 7             | 3.60          |                                  |
| 8             | 3.60          |                                  |
| 9             | 3.60          |                                  |
| 10            | 4.00          |                                  |
| المتغير الكلي | 4.06          |                                  |

الجدول 18 : المتغيرات التجميعية في بعد التعامل مع الأداء الضعيف

التعليق :

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ تحقق الفرضية H1 التي تنص على تمتع الدراسة بدرجة فعالية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

6-إختبار الاختلافات في آراء المستجوبين:

البعد الأول: الأهداف و التوقعات

H0: لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في أهداف وتوقعات تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

H1: يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في أهداف وتوقعات تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

|                  | A1   | A2   | A3    | A4   | A5   |
|------------------|------|------|-------|------|------|
| Kruskal-Wallis H | .120 | .413 | .000  | .300 | .056 |
| df               | 1    | 1    | 1     | 1    | 1    |
| Asymp. Sig.      | .729 | .521 | 1.000 | .584 | .813 |

الجدول 19 : اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء الأهداف والتوقعات

التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز لدراسة آراء المستجوبين نلاحظ تحقق الفرضية  $H_0$  والتي تنص على عدم وجود اختلافات في آراء المستجوبين في أهداف وتوقعات تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

البعء الثاني: تقييم الأداء

$H_0$ : لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

$H_1$ : يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

|                  | B1    | B2    | B3   | B4   | B5   |
|------------------|-------|-------|------|------|------|
| Kruskal-Wallis H | 1.000 | 1.000 | .014 | .417 | .502 |
| df               | 1     | 1     | 1    | 1    | 1    |
| Asymp. Sig.      | .317  | .317  | .905 | .519 | .478 |

الجدول 20 : اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء تقييم الأداء

التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز لدراسة آراء المستجوبين نلاحظ تحقق الفرضية  $H_0$  والتي تنص على عدم وجود اختلافات في آراء المستجوبين في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

البعء الثالث: ربط الأداء بالمكافآت

**H0:** لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في ربط الأهداف بالمكافآت في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

**H1:** يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في ربط الأهداف بالمكافآت في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

|                  | C1   | C2    | C3    | C4   | C5    |
|------------------|------|-------|-------|------|-------|
| Kruskal-Wallis H | .413 | 3.588 | 1.800 | .886 | 2.157 |
| df               | 1    | 1     | 1     | 1    | 1     |
| Asymp. Sig.      | .521 | .058  | .180  | .347 | .142  |

الجدول 21: اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء ربط الأداء بالمكافآت

التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز لدراسة آراء المستجوبين نلاحظ تحقق الفرضية H0 والتي تنص على عدم وجود اختلافات في آراء المستجوبين في ربط أهداف بالمكافآت في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

البعء الرابع: تقييم تطوير العاملين

**H0:** لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم تطوير العاملين عند مستوى معنوية 5%

**H1:** يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم تطوير العاملين عند مستوى معنوية 5%

|                  | D1   | D2   | D3   | D4    | D5    |
|------------------|------|------|------|-------|-------|
| Kruskal-Wallis H | .267 | .914 | .900 | 1.000 | 2.791 |
| df               | 1    | 1    | 1    | 1     | 1     |
| Asymp. Sig.      | .606 | .339 | .343 | .317  | .095  |

الجدول 22 : اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء تقييم تطوير العاملين

التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز لدراسة آراء المستجوبين نلاحظ تحقق الفرضية  $H_0$  والتي تنص على عدم وجود اختلافات في آراء المستجوبين في تقييم تطوير العاملين عند مستوى معنوية 5%

البعد الخامس: تقييم التواصل و التوجيه

$H_0$ : لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم التواصل والتوجيه عند مستوى معنوية 5%

$H_1$ : يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم التواصل والتوجيه عند مستوى معنوية 5%

|                  | E1    | E2    | E3   | E4    | E5   |
|------------------|-------|-------|------|-------|------|
| Kruskal-Wallis H | 1.556 | 3.600 | .429 | 3.572 | .417 |
| df               | 1     | 1     | 1    | 1     | 1    |
| Asymp. Sig.      | .212  | .058  | .513 | .059  | .519 |

الجدول 23: اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين بعد تقييم التواصل والتوجيه

التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز لدراسة آراء المستجوبين نلاحظ تحقق الفرضية  $H_0$  والتي تنص على عدم وجود اختلافات في آراء المستجوبين في تقييم التواصل والتوجيه في تقييم الأداء عند مستوى معنوية 5%

البعد السادس: التقييم للتعامل مع الأداء الضعيف

$H_0$ : لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم التعامل مع الأداء الضعيف عند مستوى معنوية 5%

$H_1$ : يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين في تقييم التعامل مع الأداء الضعيف عند مستوى معنوية 5%.

|                  | F1    | F2   | F3   | F4    | F5   |
|------------------|-------|------|------|-------|------|
| Kruskal-Wallis H | 3.600 | .600 | .417 | 2.250 | .900 |
| df               | 1     | 1    | 1    | 1     | 1    |
| Asymp. Sig.      | .058  | .439 | .519 | .134  | .343 |

الجدول 24 : اختبار الاختلافات في آراء المستجوبين لبعء التعامل مع الأداء

التعليق :

من خلال الاطلاع على نتائج اختبار كروسكال واليز لدراسة آراء المستجوبين نلاحظ تحقق الفرضية  $H_0$  والتي تنص على عدم وجود اختلافات في آراء المستجوبين في تقييم التعامل مع الأداء الضعيف عند مستوى معنوية 5%

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة أمور مهمة جدا حول تقييم الأداء الموظفين حيث تعرفنا بدءا عن مفهوم تقييم أداء الموظفين الذي يعتبر غاية العملية كلها و هو الذي سيبين لنا ما سنفعله بعد كل هذا و عرفنا أهمية تقييم أداء الموظفين و أنظمة تقييم أداء الموظفين المعروفة و الأكثر فعالية و في آخر المبحث في نهاية المبحث الأول إختتمناه المعايير المستخدمة تقييم أداء الموظفين و كيفية العمل بها.

في المبحث الثاني ركزنا عن تقرير التربص الخاص بفعالية نظام رقابة أداء الموظفين الذي هو مركز العملية و جوهرها فتعرفنا عن مفهوم الإستبيان و الذي يتمثل في أنه كلمة مترجمة تعني طلب الإبانة عما في الذات وهي من فعل استبان ويجرد إلى أبان، وذلك يرجع إلى ترجمة Questionnaire ليس استفتاء أو استقصاء بل ترجمتها فقط .

و أخيرا في هذا الفصل في المطلب الثاني من المبحث الثاني قمنا بتحليل البيانات التي قمنا بتفريغها من الإستبيان في برنامج **spss** ثم حللنا و علقنا على نتائج الإختبارات المدروسة و التي من أبرزها إختبار الاتجاهات و الإنحراف المعياري، الموثوقية، التوزيع الطبيعي و أخيرا الإخلافات.

الخاتمة

### الخاتمة

من خلال بحثنا في موضوع تقييم أداء الموظفين في جانبه النظري و الإستبيان الذي كان موضوعه فعالية نظام رقابة أداء الموظفين بمؤسسة موبيليس -الوادي- نستنتج مايلي:

#### النتائج النظرية:

يلعب تقييم أداء الموظف دورًا حيويًا في تعزيز الفعالية التنظيمية والإنتاجية ومشاركة الموظفين. يوفر نهجًا منظمًا لتقييم المساهمات الفردية والجماعية ، وتحديد مجالات التحسين ، ومواءمة الأداء مع الأهداف التنظيمية. من خلال التقييم المنتظم لأداء الموظفين ، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارة المواهب والمكافآت وفرص التطوير.

تتضمن عملية تقييم الأداء الفعالة التواصل الواضح لتوقعات الأداء ، ومعايير التقييم المحددة جيدًا ، وتقنيات القياس الموضوعية. يجب أن يكون جهدًا تعاونيًا بين المديرين والموظفين ، وتشجيع الحوار المفتوح والصادق. تعتبر جلسات التدريب والتعليقات المنتظمة ضرورية لدعم نمو الموظفين وتطويرهم ، وكذلك لمعالجة أي مخاوف متعلقة بالأداء.

ومع ذلك ، من الضروري إدراك أن تقييم الأداء ليس نهجًا واحدًا يناسب الجميع. قد تتطلب الأدوار والمسؤوليات المختلفة طرق تقييم فريدة مصممة خصيصًا لمتطلبات الوظيفة المحددة. علاوة على ذلك ، يجب على المنظمات مراعاة الطبيعة المتنوعة للقوى العاملة لديها ، وتقييم الشمولية والإنصاف في جميع مراحل عملية التقييم لتجنب التحيزات وضمان تكافؤ الفرص لجميع الموظفين.

بينما يركز تقييم الأداء في المقام الأول على تقييم الأداء السابق ، ينبغي دمج الجوانب التطلعية مثل تحديد الأهداف وتخطيط التنمية في العملية. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ، يتمتع الموظفون بفهم أفضل لما هو متوقع منهم ويمكنهم المساهمة بنشاط في تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، يجب وضع خطط التطوير لتزويد الموظفين بفرص للنمو والتدريب وتعزيز المهارات.

في النهاية ، يجب النظر إلى تقييم أداء الموظف على أنه عملية مستمرة وليس حدثًا لمرة واحدة. المراقبة المنتظمة والتغذية الراجعة ضرورية لتتبع التقدم ، وتقديم الدعم المستمر ، والتكيف مع الظروف المتغيرة. إنها أداة قيمة لتعزيز ثقافة المساءلة والاعتراف والتحسين المستمر داخل المنظمة.

في الختام ، تؤدي عملية تقييم أداء الموظف الفعالة إلى زيادة الإنتاجية ورضا الموظفين والنجاح التنظيمي . من خلال تطبيق نظام تقييم عادل وشفاف ، يمكن للمؤسسات تسخير الإمكانيات الكاملة لقوتها العاملة ، وتعزيز تطوير الموظفين ، وخلق بيئة عمل إيجابية تدفع الأداء الفردي والجماعي .

### النتائج التطبيقية:

- تحقق الأهداف والتوقعات في نظام تقييم أداء الموظفين.
- وجود تقييم عالي المستوى من تقييم أداء الموظفين.
- وجود ربط كبير بين الأداء المنجز والمكافآت.
- وجود تقييم جيد للعاملين في نظام تقييم الأداء.
- وجود تقييم للتواصل والتوجيه في نظام تقييم أداء الموظفين.
- وجود تقييم للتعامل مع الأداء الضعيف في نظام تقييم أداء الموظفين.

### التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة نقترح على المؤسسة ما يلي :
- إعادة النظر في طريقة منح المكافآت حسب الأداء المنجز
  - وضع معايير عادلة في جميع الأسام وليس بالضرورة أن تكون موحدة
  - إعطاء الفرص لعدد أكبر من الموظفين للاستفادة من الدورات التكوينية من أجل الرفع من الإنتاجية
  - ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين لأنه السبيل الوحيد لتحديد الفجوة بين الأداء واحتياجات الموظفين الفعلية

### آفاق الدراسة:

- كيف يمكننا تطوير نظام تقييم الأداء في المؤسسات العمومية ؟

# قائمة المراجع

- [1] المتابعة و التقييم، مؤسسة فريدريش إيبيرت، 2014، لبنان بيروت، الصفحة 7، ذكروب للطباعة و النشر، [www.fes.de](http://www.fes.de)
- [2] إدارة الأداء الوظيفي، أ.د. عبد المحسن نعساني، الصفحة 163، جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، دار جامعة الملك سعود للطباعة و النشر
- [3] تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، يوسف عبد الرحمان، الصفحة 47، أم البواقي، 2014
- [4] نظام تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، حميدي شوقي، الصفحة 4، المسيلة، 2017
- [5] تقييم فعالية نظام تقييم الاداء الوظيفي، رمادة فلة- طالبة دكتوراه، مقال، الصفحة 253، جامعة البليدة 2
- [6] The performance appraisal, Dick Grote, AMACOM American Management Association, 2002, Web site: [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org)
- [7] نظام تقييم الاداء الوظيفي و اثره على اداء العاملين في ديوان الموظفين فلسطين، الصفحة 10، علاء ميمي و شبلي سويطي، فلسطين، 2019\01
- [8] موقع بيت، خالد الخولي، 2016 تم نشره، تاريخ الطلاع 2023\05\10، <https://specialties.bayt.com>
- [9] موقع موبيليس الإلكتروني، من نكون، تاريخ الطلاع 2023\05\10، <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
- [10] كتاب القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، الصفحة 14، فلسطين، دار الشيخ جراح

الملاحق

## استبيان حول نظام رقابة أداء الموظفين

في إطار بحث علمي حول: تقييم أداء الموظفين

استكمالا لإجراءات الحصول على شهادة الليسانس، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

موظفو مؤسسة موبيليس، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل بالإجابة عليه بكل موضوعية وصدق شاكرين لكم جهودكم ووقتكم و تعاونكم.

مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

**الإشكالية:** ما مدى فعالية نظام رقابة تقييم أداء الموظفين؟ وماهي العواقب المترتبة عن عملية التقييم؟

وعليه يرجى منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة أو بوضع علامة إكس في المكان المناسب.

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

من 20 إلى 30 ☐  
من 30 إلى 40 ☐  
من 40 إلى 50 ☐  
من 50 فما فوق ☐

المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐  
الوظيفة الحالية: مدة العمل: ☐ بالسنوات: ☐

## المحور الثاني:

| الأهداف والتوقعات:                                                                              |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| هل تعرف بوضوح الأهداف المحددة التي يجب عليك تحقيقها في عملك؟                                    |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها لك واضحة ومناسبة؟                                           |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها قابلة للقياس والتحقق من تحقيقها؟                            |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها واقعية وممكنة لتحقيقها في ظل ظروف العمل الحالية؟            |  |  |  |  |  |
| هل تتلقى توجيهًا وتوضيحًا واضحًا بشأن كيفية تحقيق الأهداف المحددة؟                              |  |  |  |  |  |
| تقييم الأداء:                                                                                   |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن معايير تقييم الأداء الحالية معروفة وواضحة؟                                          |  |  |  |  |  |
| هل تم تحديد أهداف ومعايير محددة لتقييم أداءك؟                                                   |  |  |  |  |  |
| هل تم تقديم ملاحظات وتعليقات بناءة وفعالة حول أداءك؟                                            |  |  |  |  |  |
| هل تشعر بأن تقييم أداءك يتم بشكل منتظم وفي الوقت المناسب؟                                       |  |  |  |  |  |
| هل تم تقديم دعم وتوجيه لك من أجل تحسين أداءك؟                                                   |  |  |  |  |  |
| ربط الأداء بالمكافآت:                                                                           |  |  |  |  |  |
| هل يتم ربط المكافآت المالية بأداءك وإنجازاته؟                                                   |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن نظام المكافآت الحالي عادل ومتوازن؟                                                  |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن العمل الجيد والأداء المتميز يؤدي إلى مكافآت أفضل؟                                   |  |  |  |  |  |
| هل تشعر بأن نظام المكافآت يعترف بجهودك الاستثنائية وتحقيقك للأهداف؟                             |  |  |  |  |  |
| هل تعتقد أن نظام المكافآت يشجع على تحسين الأداء وتطوير المهارات؟                                |  |  |  |  |  |
| تقييم تطوير العاملين:                                                                           |  |  |  |  |  |
| هل تتلقى فرصًا للتدريب والتطوير في مجال عملك؟                                                   |  |  |  |  |  |
| هل يوجد خطة تطوير شخصية لك تهدف إلى تحسين مهاراتك وقدراتك؟                                      |  |  |  |  |  |
| هل يتم توفير الدعم والإرشاد لك لتحقيق أهداف تطويرك؟                                             |  |  |  |  |  |
| هل تتلقى ردود فعل وتقييمات دورية حول أدائك وفرص التحسين؟                                        |  |  |  |  |  |
| هل يتم تشجيعك على توسيع مجالات المعرفة واكتساب مهارات جديدة؟                                    |  |  |  |  |  |
| تقييم التواصل والتوجيه:                                                                         |  |  |  |  |  |
| هل تتلقى توجيهًا وتوجيهًا واضحًا من المشرف الخاص بك بشأن مهام عملك وأهدافك الشخصية؟             |  |  |  |  |  |
| هل تشعر بأن هناك قنوات فعالة للتواصل مع المشرف الخاص بك لطرح الأسئلة والمخاوف ومشاركة التحديات؟ |  |  |  |  |  |
| هل تتلقى ردود فعل منتظمة وإشادة على أدائك وجهودك؟                                               |  |  |  |  |  |
| هل يتم توفير الموارد اللازمة والمعلومات لك لتنفيذ مهامك بنجاح؟                                  |  |  |  |  |  |
| هل يتم تعيين أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف؟                                                |  |  |  |  |  |

| موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة | التقييم للتعامل مع الأداء الضعيف:                                         |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | هل توجد آليات واضحة للتعامل مع الأداء الضعيف للموظفين؟                    |
|               |       |       |       |               | هل تم توضيح المعايير والتوقعات الواضحة للأداء والجودة؟                    |
|               |       |       |       |               | هل توفر المؤسسة تدريباً ودعماً للموظفين الذين يواجهون صعوبات في الأداء؟   |
|               |       |       |       |               | هل تقدم المؤسسة ردود فعل بناءة ومنتجة للموظفين الذين يعانون من أداء ضعيف؟ |
|               |       |       |       |               | هل يتم تحديد خطط تحسين الأداء الشخصية للموظفين الذين يواجهون صعوبات؟      |