

# دور الرقابة وتقييم الأداء في نجاح عمل المنظمات

"دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا الأردنية"

قُدِّمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

إشراف الأساتذة الأفاضل

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد حسن

الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان

إعداد

فراس ضرار مسمار (222001145)

شذى علي شريم (222000222)

العام الدراسي 2023

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 1.....  | الفهرس                                        |
| 3.....  | فهرس الجداول                                  |
| 3.....  | فهرس الاشكال                                  |
| 4.....  | المقدمة                                       |
| 5.....  | الخلاصة                                       |
| 6.....  | <b>الفصل الأول منهجية البحث العلمي</b>        |
| 7.....  | مشكلة الدراسة                                 |
| 7.....  | أهمية الدراسة                                 |
| 7.....  | أهداف الدراسة                                 |
| 8.....  | متغيرات الدراسة                               |
| 8.....  | فرضيات الدراسة                                |
| 9.....  | الدراسات السابقة                              |
| 22..... | مجتمع الدراسة وعينتها                         |
| 22..... | منهجية وأدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)    |
| 23..... | مجالات وحدود الدراسة (بشري، مكاني، زمني)      |
| 23..... | الإطار الزمني للدراسة                         |
| 24..... | <b>الفصل الثاني الرقابة على أداء العاملين</b> |
| 25..... | الرقابة على أداء العاملين - مقدمة             |
| 25..... | مفهوم الرقابة                                 |
| 27..... | أغراض الرقابة الإدارية                        |
| 27..... | مراحل عملية الرقابة الإدارية                  |
| 29..... | أنواع الرقابة                                 |
| 33..... | خصائص نظام الرقابة الفعال                     |
| 34..... | أساليب الرقابة                                |

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 35 | <b>الفصل الثالث تقييم أداء العاملين</b> |
| 36 | تاريخ وتطور تقييم الأداء                |
| 36 | ماهية تقييم الأداء                      |
| 38 | الغرض من تقييم الأداء                   |
| 42 | الأهداف العامة لتقويم الأداء            |
| 42 | خصائص نظام تقييم الأداء الفعال          |
| 44 | معايير تقييم الاداء                     |
| 45 | خطوات تقييم الأداء                      |
| 47 | طرق تقييم اداء العاملين                 |
| 50 | من الذي يقوم بعملية التقييم؟            |
| 51 | متى يتم التقييم؟                        |
| 51 | إجراءات التقييم                         |
| 51 | العوامل المؤثرة على تقييم الأداء        |
| 52 | مقترحات لتطوير تقييم الأداء             |
| 52 | مشاكل قياس وتقويم اداء العاملين         |
| 54 | التقييم الذاتي                          |
| 55 | تقييم الأداء في البيئة الدولية          |
| 56 | الإسلام وتقييم الأداء                   |
| 58 | <b>الفصل الرابع الدراسة العملية</b>     |
| 59 | نبذة تاريخية عن جامعة البترا الاردنية   |
| 61 | المجتمع وعينة الدراسة                   |
| 61 | خصائص عينة الدراسة                      |
| 62 | عرض نتائج الدراسة                       |
| 64 | اختبار الفرضيات                         |
| 65 | النتائج والتوصيات                       |
| 66 | <b>المراجع والمصادر</b>                 |

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 68..... | الملاحق                   |
| 69..... | استبيان                   |
| 71..... | جداول البحث الاحصائي Spss |

## فهرس الجداول

|          |                           |
|----------|---------------------------|
| 32 ..... | جدول أنواع الرقابة        |
| 71 ..... | جداول البحث الاحصائي Spss |

## فهرس الاشكال

|          |                                             |
|----------|---------------------------------------------|
| 33 ..... | المعلومات المستقبلية والمعلومات الاسترجاعية |
| 33 ..... | دور المعلومات في الرقابة                    |

## المقدمة

إن إدارة الأداء تأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات التنظيمية حيث إن أنظمة الرقابة والتقييم لأداء العاملين تنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة التي يتشكل من ثلاث محتويات وهي:

1. خصائص الأفراد من مهارات وقابليات

2. سلوكيات الأفراد

3. تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة

ومن المهم ملاحظة بأن هناك محددات في بيئة العمل التي قد تمنع الأفراد من إنجاز أهدافهم.

إن أبرز أهداف عمليات الرقابة هو التأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية ومعرفة الانحرافات عن الخطة قبل إنجاز العمل بشكل نهائي حتى يتم تصحيحها وتقليل تكاليف هذه الانحرافات.

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة التي يتم على أساسها إما تدريب، أو نقل، أو ترقية العاملين.

حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد للتطوير.

## الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة رضا أعضاء الهيئة التدريسية بشأن الأسئلة الواردة في استبيان تقييم الأداء، استهدفت الدراسة بشكل خاص أعضاء هيئة التدريس المنتسبين إلى جامعة البترا الأردنية، حيث شملت عينة الدراسة 90 عينة مجتمعة من كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات. اعتمدت الدراسة في اختبار الفرضيات على الأساليب الإحصائية، خاصة استخدام الإحصاءات الوصفية مثل: الإحصاء الوصفي One sample T-test. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

1. ترى الغالبية العظمى من أعضاء الهيئة التدريسية بعقد محاضرات داخلية لطلاب الجامعة الغرض من هذه المحاضرات هو توضيح مفهوم التقييم، والتأكيد على أهميته، وتوضيح منهجيته، والمنطق وراءه، وذلك لضمان وعي الطلبة بعملية التقييم وابعادهم عن التحيز وعدم الموضوعية وعدم المصادقية خلال التقييم.
2. يقترح بعض أعضاء الهيئة التدريسية أن تتم عملية التقييم خلال الفترة الواقعة بين الامتحان الشهر الأول والشهر الثاني وذلك لتقليل من الآثار المحتملة لدرجات امتحانات الطلبة على تقييمهم.
3. تحفظ ملحوظ من قبل أعضاء هيئة التدريس على سؤال تقييمي محدد موجه للطلبة مفاده "هل يستخدم الاستاذ الاساليب التوضيحية الحديثة والمتعددة؟"، كان هذا التحفظ نابعاً من عدم توفير الموارد والأدوات اللازمة للممارسات التربوية الحديثة، مما أدى إلى تردد في تضمين مثل هذا السؤال في التقييمات.

علاوة على ذلك، قدمت الدراسة سلسلة من التوصيات، تبرز النقاط الرئيسية التالية:

1. الحاجة الملحة إلى وضع إطار واضح ومتناسك وعلمي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا الأردنية
2. التركيز على الموضوعية أثناء عملية التقييم، والتقليل من أي تأثير محتمل ينبع من التحيزات الشخصية.
3. تطوير وتنفيذ نظام حوافز فعال مصمم لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
4. الدعوة إلى المراقبة المستمرة وتلقي ردود الفعل من أعضاء هيئة التدريس بشأن نتائج تقييم أدائهم.

تشير هذه النتائج والتوصيات مجتمعة إلى الحاجة الملحة إلى نهج شامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، لضمان الموضوعية والوضوح والاستجابة للاحتياجات المتطورة للبيئة الأكاديمية.

# **الفصل الأول**

## **منهجية البحث العلمي**

## مشكلة الدراسة

- ما مدى رضا الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية عن عملية تقييم أدائهم العلمي والتربوي؟
- ما مدى رضا الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية عن عملية تقييم أدائهم العلمي والتربوي؟
- ما مدى رضا الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات عن عملية تقييم أدائهم العلمي والتربوي؟
- ما مدى الاختلاف بين آراء الأساتذة في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات بصدد عملية تقييم أدائهم من وجهة نظر الطلبة.

## أهمية الدراسة

تحاول الدراسة إلقاء الضوء على مدى قبول أو رفض عضو هيئة التدريس في جامعة البترا الأردنية (تم اختبارها في كل من كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات) لأسلوب تقييمه من وجهة نظر الطلبة ومدى قبول عضو هيئة التدريس أو رفضه للأسئلة المطروحة على الطالب حتى يتم تقييم عضو هيئة التدريس من خلالها. اذ تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تناول تأثير التقييم على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية.
- يتم عمل هذه الدراسة في ظل الأهمية المتزايدة لقطاع التعليم في المملكة.
- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز الاستفادة من هذا الموضوع في تحسين وزيادة وعي الطلاب للقيام بعملية التقييم بشكل موضوعي لأعضاء الهيئة التدريسية.

## أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي من الدراسة هو تحليل رضا أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية عن تقييم أدائهم العلمي والتربوي من قبل الطلبة.
- وصف وتوضيح مدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية عن عملية تقييم أدائهم العملي والتربوي.
- وصف وتوضيح مدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات عن عملية تقييم أدائهم العملي والتربوي.
- توضيح مدى الاختلاف بين آراء الأساتذة في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات بصدد عملية تقييم أدائهم من وجهة نظر الطلبة.

## متغيرات الدراسة

1. عملية التقييم لأعضاء الهيئة التدريسية

2. نوع الكلية

وتتعلق الدراسة بكلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات

## فرضيات الدراسة

1. **فرضية العدم الأولى (Ho1):** لا يوجد فروق بين آراء الهيئة التدريسية عن عملية التقييم لهم من قبل الطلبة

في كلية العلوم الإدارية والمالية وبين آراء الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات.

فرضية بديلة (Ha1): يوجد فروق بين آراء الهيئة التدريسية عن عملية التقييم لهم من قبل الطلبة في كلية العلوم الإدارية والمالية وبين آراء الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات.

2. **فرضية العدم الثانية (Ho2):** لا يوجد رضا بين أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية

تكنولوجيا المعلومات بجامعة البترا الأردنية عن عملية تقييم أدائهم والأسئلة المطروحة في استبانة التقييم.

فرضية بديلة (Ha2): يوجد رضا بين أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات بجامعة البترا الأردنية عن عملية تقييم أدائهم والأسئلة المطروحة في استبانة التقييم.

## الدراسات السابقة

### عنوان الدراسة الاولى

دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" - بـسـكـرة - الجزائر  
هاشي أحمد عبائسة وسعاد الحاج عبود

### الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

3. التعرف بالرضا الوظيفي والوقوف على العوامل الأكثر تأثيرا فيه سلبا أو إيجابا.
4. التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين.
5. تسليط الضوء على دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين.
6. التعرف على أسباب عدم الرضا لعلاجها حاضرا وتفاديها مستقبلا.
7. لفت انتباه إدارة المنظمة إلى أهمية الرضا الوظيفي وسبل تحقيقه.

### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها مما يأتي:

1. أهمية الرضا الوظيفي للعمال في بقاء المنظمة واستمرارها.
2. أهمية السلوك الإنساني باعتباره مؤثرا مباشرا في أي عمل يقوم به الفرد، ومحددا أساسيا لأدائه.
3. تغيير النظرة للموارد البشرية من الدور التقليدي والوظيفة الاستشارية إلى الدور الريادي والوظيفة الاستراتيجية، لكون هذه الموارد مصدرا لأية ميزة تنافسية تحققها المنظمة، لأنها المورد الوحيد غير القابل للتقليد والاستنساخ.
4. صعوبة تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية الجديدة (إدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري) دون معرفة كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في مؤسساتنا، وكيف يمكن التغلب على عوامل عدم الرضا لديه.

### مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق ذكره، تأتي هذه الدراسة بهدف معرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، أين تم استقصاء مستوى رضا العاملين في مركب تكرير الملح بالوطاية وكذلك مستوى أدائهم، وفي هذا الإطار يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين أداء العاملين بالمنظمة؟  
وللإجابة عن هذه المشكلة يمكن أن نصوغ التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين بالمنظمة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين بالمنظمة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وبين أداء العاملين بالمنظمة؟

## النقاط الرئيسية بالجانب النظري

تطرق الجانب النظري لتغطية الجوانب التالية

أولاً: الرضا الوظيفي، ويندرج تحتها:

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
4. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

ثانياً: أداء العاملين، ويندرج تحتها:

1. مفهوم الأداء
2. مفهوم الأداء البشري
3. العوامل المؤثرة في أداء العاملين

ثالثاً: دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، ويندرج تحتها:

1. العلاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بشروط العمل وبين أداء العاملين
2. العلاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بعلاقات العمل وبين أداء العاملين
3. العلاقة بين الرضا عن العوامل المرتبطة بظروف العمل وبين أداء العاملين

## أبرز التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- الاستمرار في توطيد العلاقات بين الزملاء والرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- تعزيز العلاقة بين الرئيس وبين العاملين وتطويرها وتحسينها، حتى تكون أداة فعالة تساهم في تطوير الفرد والمؤسسة.
- تحسين ظروف العمل وتحديثها من خلال وضع نظم كاملة ومتكاملة، مكونة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل الموظفين، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل في ظروف مناسبة ومريحة.
- تحسين نظام الأجور وتطويره وكذا الرفع من نسبة الزيادة السنوية في الأجر، حتى يتناسب ومجهود الأفراد، ويتوازن مع ما يتقاضاه نظرائهم في المؤسسات الأخرى، هذا إلى جانب تحسين قدرتهم الشرائية.
- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة وانصاف بين العاملين.
- تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة، والعمل على تنويعها (لتشمل جميع المجالات الاجتماعية وليس النقل فقط) وتوفيرها لجميع العمال دون استثناء.

## عنوان الدراسة الثانية

أثر الشعور بالمسئولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على  
مستشفيات جامعة الزقازيق  
مرفت محمد السعيد مرسي

### الهدف من الدراسة

- تحديد أثر الشعور بالمسئولية الوظيفية نحو المرضى على مستوى أداء المهام التي تكلف بها الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.
- تحديد أثر الشعور بالمسئولية الوظيفية نحو المرضى على مستوى الأداء السياقي الذي تعمل في إطاره الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.
- الوقوف على ما إذا كان التحكم المدرك كمتغير وسيط يعدل من اثر الشعور بالمسئولية الوظيفية نحو المرضى على كل من أداء المهمة والأداء السياقي للممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.
- تأتي هذه الدراسة كمحاولة هادفة للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.
- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المستشفيات محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بأساليب واجراءات التعامل مع الافراد

### أهمية الدراسة

أنها تتناول تحليل الأثر بين ثلاث متغيرات تعد جميعها من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، ألا وهي: الشعور بالمسئولية الوظيفية والتحكم المدرك والأداء الوظيفي، بشقيه: أداء المهمة والأداء السياقي، والتي قد حظيت جميعا باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وبالتالي فإنها تسير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات.

على الرغم من استحواذ أداء الممرضات على اهتمام البحوث في القرون الثلاثة الأخيرة، إلا أنه ومنذ عام 1980 لم يحظ سوى بعدد محدود من البحوث والدراسات التي تناولته، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية أن الكشف عن طبيعة وحجم اثر الشعور بالمسئولية الوظيفية والتحكم المدرك لربما يسهم في صياغة استراتيجيات تنظيمية لدعم وتنمية مستوى الأداء الوظيفي للممرضات العاملات في المستشفيات محل الدراسة خاصة في ظل الحاجة الماسة إلى استمرار الجهود البحثية لتدعيم هذا السلوك في الوقت ال ارهن، وذلك لارتباطه بمجموعة من النواتج التنظيمية والشخصية

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها، ألا وهو نحو المرضى في أداء المهام التي تكلف بها الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة.

### مشكلة الدراسة

- الافتقار إلى معايير عادلة لتقييم الأداء
- تدنى مستوى الأجور والمرتبات
- العمل لساعات طويلة وقصر فترات الراحة

- إهمال إدارة المستشفى لهن وعدم الاستماع إلى مطالبهن/ عدم توافر الرغبة من جانبهن للعمل في أوقات إضافية (بعد
- انتهاء مواعيد العمل الرسمية) حتى وان اقتضت حالة
- المريض ذلك.
- يضاف إلى ما سبق، سوء معاملة الممرضات محل الدراسة للمرضى القائمت على رعايتهم وامتناعهن واضراهن عن العمل مما ترتب عليه وفاة العديد من المرضى

### النقاط الرئيسية بالجانب النظري

أكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة الذي يقوم به متغير التحكم المدرك في العلاقة بين المسؤولية الوظيفية والأداء الوظيفي بنمطيه: المهمة والسياقي، وأضافت هذه الدراسة تناول العلاقة بين المسؤولية الوظيفية (كمتغير مستقل) والتحكم المدرك (كمتغير وسيط)، حيث لم يجر اختبارهما من قبل في علاقتهما بالأداء الوظيفي، ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، حيث لم ترصد الباحثة (في حدود علمها) أي سبق في هذا الصدد، بما يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات السلوك التنظيمي.

### أبرز التوصيات

#### توصيات الدراسة

في ضوء ما أمكن التوصل إليه من نتائج، أمكن للباحثة التقدم بالتوصيات التالية:

1. نظرا لما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن المسؤولية الوظيفية تؤثر معنوياً وإيجابياً في الأداء الوظيفي للممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة، لذا توصي الباحثة بما يلي:
- العمل على نشر وغرس القيم والأخلاقيات السامية التي تدعو إلى الاهتمام بالعمل وأهمية الرسالة السامية التي تؤدّيها الممرضة في علاج المرضى والتخفيف من آلامهم وأيضاً احترام آدمية الفرد وإنسانيته وحقه في تلقي علاج مناسب، وهو ما يتحقق من خلال الندوات واللقاءات وتعليق اللافتات التي تدعو إلى تلك القيم الأصيلة.
  - إذا ما حدثت هناك أخطاء أثناء مراحل العلاج، فلا بد لقيادة المستشفيات محل الدراسة من إعلام الممرضات بها، وكذا النواتج التي ترتبت عليها وتوقيع أقصى العقوبة عليها وعدم الاستهانة والتهاون مع ما يرتكب من أخطاء لأن ذلك يكون فيه مدعاة للتهاون في العمل.
  - وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي للممرضات محل الدراسة توصي الباحثة إدارة المستشفيات محل الدراسة بضرورة حفز الممرضات العاملات بالمستشفيات محل الدراسة على أداء المهمة والأداء السياقي وذلك من خلال:
  - إمداد الممرضات بكافة ما يحتجن إليه من موارد مادية ومعلوماتية ومالية لأداء رسالتهم السامية في علاج المرضى، إذ لا يمكن أن تؤدي الممرضة عملها دون توافر الأجهزة الطبية والأدوية والأسرة والمعلومات اللازمة لأداء عملهن.

- تقديم البرامج التدريبية اللازمة للممرضات لأداء عملهن بشكل صحيح، مع إتاحة الفرصة لهن لتطبيق ما تدربن عليه بشكل سليم.
  - العمل على خلق مناخ وظيفي مناسب تستطيع الممرضات من خلاله أداء ما يوكل إليهن من أعمال.
  - الاستناد في تقييم الأداء إلى معايير عادلة وواضحة مع ضرورة إعلام الممرضات بهذه الأساليب وأيضاً بنتائج تقييم الأداء.
2. نظراً لما أكدت عليه نتائج الدراسة على دور الوساطة الذي يلعبه متغير التحكم المدرك في العلاقة بين المسؤولية الوظيفية والأداء الوظيفي في العمل، لذلك توصي الباحثة بما يلي:
- احتواء الممرضات واحترام أفكارهن وآرائهن وإتاحة الفرصة لهن للمشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما سيدعم بدوره من شعورهن بالمسؤولية وأيضاً مستوى أدائهن الوظيفي للعمل الذي يكلفن به.
  - إعطاء الممرضات درجة من الاستقلالية الوظيفية في اختيار مواعيد العمل المناسبة والانتقال إلى مستشفيات أقرب لهن.

## عنوان الدراسة الثالثة

الأساليب والصيغ الرقابية المستخدمة في عينة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى.

ناهدة إسماعيل عبد الله

### الهدف من الدراسة

1. مدى وجود معايير رقابية موثقة.
2. مدى العناية بقياس الأداء والأساليب المعتمدة في القياس.
3. مدى تشخيص الضعف والخلل في الأداء.
4. مدى تقديم البدائل العلاجية المقبولة من الإدارة.

### أهمية الدراسة

إن وظيفة الرقابة تقوم على مرتكزات رئيسية:

1. وضع معايير الأداء.
  2. قياس الاداء.
  3. تشخيص أسباب الابتعاد عن المخطط.
  4. تصحيح المسارات.
- غير أن هذه المرتكزات تختلف باختلاف المنظمات وحجمها وطبيعة أنشطتها وكل ذلك افقد العديد من الإدارات القدرة على انجاز هذه الوظيفة بالطريقة الصحيحة.
- وكل واحد من المرتكزات يحتاج إلى أسس خاصة به حتى يتم تطبيق عملية الرقابة بنجاح وهكذا تصبح وظيفة الرقابة من أصعب الوظائف في المنظمة حيث لا يمكن للإدارة القيام بها دون التوثيق الجيد لكل من (التخطيط التنظيم والقيادة)

### مشكلة الدراسة

1. هل تركز المنظمات الخدمية على الاهتمام بتوثيق الوظائف الإدارية الأربعة.
2. ما مدى اعتماد الصيغ السليمة في انجاز وظيفة الرقابة.

### النقاط الرئيسية بالجانب النظري

تعرف الرقابة على أنها: عملية قياس الانجاز المتحقق وفقا للأهداف المحددة ومقارنة ما تحقق فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه.

وتتجسد أهمية الرقابة في الجوانب التالية:

1. الرقابة تمثل عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون التي تبدأ بالتخطيط ثم بالتنظيم والتنسيق وتستمر حتى معرفة الانحرافات وتصحيحها أولا بأول.
2. تعمل الرقابة على تقليص الضياعات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
3. من المقومات الرئيسية الواجب توفرها بالموقف الرقابي كلا مما يلي (الملائمة، المرونة، الوضوح، الاستمرارية السرعة في كشف الانحرافات)

## أبرز التوصيات

1. لابد من اعتماد المراحل الفنية في وظيفة الرقابة أي (وضع معايير وقياس الأداء وتشخيص المشكلات والتصحيح).
2. لا مجال لنجاح وظيفة الرقابة دون وظيفة التخطيط لأن معايير الاداء التي تعتمد في وظيفة الرقابة يجب اشتقاقها من الخطة.
3. تحقيق الشمولية والتكامل في وظيفة الرقابة وتقويم الأداء فضلا عن الدقة والموضوعية يتطلب التكامل مع حجم كبير من البيانات ومعالجتها وبصورة دائمة، مما يجعل مكننة العمل في النشاط الرقابي ضرورة لازمة لا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية فيه بدونها.

## عنوان الدراسة الرابعة

التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدين في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية.  
ناديه حبيب ايوب

### الهدف من الدراسة

- الاستفادة من المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية لتحديد نمط المدير في التعامل مع مشكلات العمل في البنوك التجارية السعودية، ومدى تأثير هذا النمط بثقافة المديرين وخبرتهم في مجال العمل البنكي.
- تطبيق مقياس تقييم المهارات الإدارية على المديرين ورؤسائهم ومرؤوسهم لتحديد المهارات الإدارية الموجودة لدى المديرين تبعاً لرؤيتهم الخاصة ورؤية الآخرين لها.
- العمل على الربط بين مدى تطابق التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية للمديرين وبين النمط الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات الإدارية.

### أهمية الدراسة

على الرغم من الدراسات المتعددة التي تناولت النمط الابتكاري لدى المديرين في التعامل مع المشكلات باستخدام التغذية المرتدة للتقييم المتعدد لخصائص المديرين الشخصية أو مهاراتهم الإدارية، إلا أن القليل منها قد تناول العلاقة بين نمط حل المشكلات لدى المديرين في التعامل مع المشكلات الإدارية وبين التقييم المتعدد المهارات الإدارية. وتظهر أهميتها من خلال: المساهمة في دراسة موضوع المهارات الإدارية لدى المديرين من خلال إطار جديد يركز على أهمية التقييم الذاتي لاستخدام هذه المهارات تبعاً لأسلوب المديرين الابتكاري في التعامل مع المشكلات الإدارية ومدى واقعيتهم في تحديد تلك المهارات التي يملكونها ويستخدمونها في مجال العمل بالمقارنة مع تقييم الآخرين لهذه المهارات، إذ يميل بعض المديرين لأن يكونوا أكثر تساهلاً في التقييم الذاتي.

### مشكلة الدراسة

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. ما مدى اختلاف نمط المشكلات التكيفي أو الابتكاري السائد لدى المديرين في البنوك التجارية باختلاف خبرة المديرين في العمل، أو مستواهم الثقافي؟
2. ما مدى الاختلاف بين تقييم المديرين الذاتي للمهارات الإدارية المتوفرة لديهم وتقييم الآخرين لتلك المهارات بشكل عام؟
3. ما مدى علاقة نمط حل المشكلات التكيفي أو الابتكاري السائد لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية بكل من:

- تقييم المديرين الذاتي لمهاراتهم الإدارية المستخدمة في العمل.
- تقييم الآخرين لمهارات المديرين الإدارية في العمل.
- تقييم المديرين لمهاراتهم الإدارية بصورة أقل أو أعلى من تقييم الآخرين لتلك المهارات.

## النقاط الرئيسية بالجانب النظري:

### 1. التقييم المتعدد

إن التقييم الذاتي للخصائص التي يمتلكها الفرد يعود إلى الطريقة التي يجمع بها الفرد المعلومات عن خصائصه ويفسرها إلى شفافية الشعور من قبل هذا الفرد.

### 2. المهارات الإدارية ومنها:

- مهارات العمل الإداري التي تشمل مهارة التخطيط والتنظيم.
- المهارة المالية والكمية.
- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

## أبرز التوصيات

1. يمكن أن تستفيد الإدارة العليا من نتائج اختلاف التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في متابعة مدى التقدم الذاتي والتحسين الذي يطرأ على تلك المهارات وأثرها على المدراء.

2. إن الاختلاف في تقييم المديرين الذاتي للمهارات الإدارية وتقييم الآخرين لها يعتبر مصدراً هاماً للمعلومات يجب أن تستفيد منه الإدارة العليا في البنوك التجارية.

3. بما أن الدراسة بينت وجود علاقة إيجابية بين نمط المديرين في حل المشكلات وبين تقييم المهارات الإدارية الخاصة بهم ننصح الإدارة العليا في البنوك التجارية أن تهتم البيئة المناسبة في البنك لتشجيع المديرين المبدعين وذلك بتقدير الآراء والاقتراحات الجيدة.

## عنوان الدراسة الخامسة

قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة.

د. نجم عبود نجم

### الهدف من الدراسة

إن أهداف البحث تتمثل في الإجابة على الأسئلة التي تعبر عن مشكلة البحث في ضوء الدراسات السابقة والمحاولات الجارية من أجل قياس إنتاجية العمل المعرفي، ومن خلال تقديم نموذج يمكن استخدامه في قياس إنتاجية العمل المعرفي.

### أهمية الدراسة

إن البحث يتحدد في الشركات الصناعية التي تتسم منتجاتها بالمحتوى المعرفي العالي كما هو الحال في الصناعات الهندسية والكيمائية والصيدلانية وكذلك في الشركات الخدمية ذات التخصص العالي كالمستشفيات والمصارف والقائمة على المعرفة كالجامعات والشركات الاستشارية كما أن الدراسة تركز على شركات الأعمال التي عادة ما تكون أكثر اهتماماً بالإنتاجية كوسيلة أساسية في تحسين استغلال مواردها وخفض تكاليفها وتعظيم عوائدها.

### مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة البحث في الحاجة المتزايدة لقياس إنتاجية العمل المعرفي في شركات الأعمال الصناعية عالية التخصص أو الخدمية المتخصصة والقائمة على المعرفة ويمكن التعبير عنها بالأسئلة التالية:  
أ- هل بالإمكان قياس إنتاجية العمل المعرفي في هذه الشركات؟ وهل هنالك مقياس يمكن التعويل عليه في هذا المقياس؟  
ب ما هي المبررات الكافية وراء هذه الحاجة لقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات؟  
ج- ما هي المشكلات الأساسية التي تواجه قياس إنتاجية العمل المعرفي؟

### النقاط الرئيسية بالجانب النظري

1. مفهوم الإنتاجية.
2. المعرفة والعمل المعرفي.
3. مفهوم وإنتاجية العمل المعرفي
4. مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي.
5. صعوبات قياس إنتاجية العمل المعرفي..
6. قياس إنتاجية العمل المعرفي.
7. نموذج قياس إنتاجية العمل المعرفي.

## أبرز التوصيات

أولاً: إن مقاييس الإنتاجية التقليدية التي تم تطويرها من أجل قياس إنتاجية العمل اليدوي ليست ملائمة لقياس العمل المعرفي وذلك بسبب الخصائص المتميزة للمعرفة فهي أثيرة غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة وفي الاستخدام وقابلة للاستنساخ بسهولة.

ثانياً: هناك صعوبات أساسية في قياس إنتاجية العمل المعرفي تتمثل في الفرق الأساسي بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة، صعوبة تخصيص نتائج العمل المعرفي بالعوامل التي أدت إليه، قيم المعرفة هي دالة الطلب عليها، مشكلة المعرفة الرديئة وصعوبة ماذا نقيس في المعرفة.

ثالثاً: رغم تعدد النماذج والطرق المقدمة لقياس إنتاجية المعرفة والعمل المعرفي إلا أنه ليست هناك طريقة واحدة أو نموذج واحد مقبول لهذا الغرض حتى الآن.

رابعاً: إن إنتاجية العمل المعرفي يمكن أن تقاس على مستويين أساسيين هما:

مستوى الإنتاجية الداخلية الذي يتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل الشركة وعبر عنه حسب نموذج البحث في تحسين بيئة التعلم التنظيمي

ومستوى الإنتاجية الخارجية والذي يتمثل في الحصيلة أو النتائج النهائية للأداء التنظيمي للشركة.

خامساً: إن الفترة الماضية شهدت تطوير طرق ونماذج عديدة من أجل قياس العمل المعرفي والتي يمكن تصنيفها في أربعة مجاميع:

الطرق والنماذج الوصفية، المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية مقاييس ونماذج القيمة السوقية، ومقاييس ونماذج العائد على المعرفة.

## عنوان الدراسة السادسة

نظم التدريب العملي لطلاب المستوى الجامعي: (دراسة ميدانية) بالتطبيق على كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية  
د. سعود فياض الفياض / د. عبد الله أمين جماعة

### الهدف من الدراسة

1. دراسة ايجابيات وسلبيات تجربة التدريب العملي لطلاب كلية العلوم الإدارية والتخطيط في جامعة الملك فيصل للقضاء على اية سلبيات ممكنة ودعم وتطوير الايجابيات لخدمة تلك المؤسسات التعليمية.
2. تأكيد أهمية التدريب العملي لطلاب كلية العلوم الإدارية من خلال تقييم البرنامج التدريبي واعتباره جزءاً مكملًا للدراسات النظرية الأكاديمية لتكوين وتأهيل الطلاب (علمياً وعملياً)

### أهمية الدراسة

إن التدريب العملي لم يحظ بعناية كافية من دارسي الإدارة العرب من توضيح لمبادئه وطرقه وأساليبه ووسائل تقويمه، ولا يزال يأخذ منهم دوراً هامشياً لا يتناسب مع أهميته البالغة في المؤسسات العربية ويحتاج إلى المزيد من التخطيط والتنظيم العلمي.

### مشكلة الدراسة

1. هل تساعد نظم تدريب الطلاب في تحقيق أهداف المعاهد والمؤسسات التعليمية من حيث ارتباطها بالمجتمع المحلي وتفاعلها معه؟
2. هل نتائج التقييم للتدريب الحالي مرضية؟
3. هل هنالك تعاون منظم بين الكلية وبين المؤسسات التي يتدرب بها الطلاب؟

### النقاط الرئيسية بالجانب النظري

يعرف التدريب بأنه: عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم.

- ومن أهداف التدريب العملي بالكلية:

1. إتاحة فرصة العمل للطلاب
  2. تعرف الطالب على سلوكيات وتقالييد العمل وظروفه
- معايير تقييم الأداء للطلاب:

يتم تقييم الطالب في هذا المقرر كغيره من المقررات الدراسية من (100) درجة موزعة وفق عدة معايير ومنها:

- 10 درجات تخصص لتقييم الطالب بواسطة المؤسسة التي تدرب فيها.
- 10 درجات تخصص للمشرف على الطالب من الكلية أثناء الدراسة.
- 10 لتحليل وتقييم العمل الذي تدرب الطالب على أدائه.

وفي النهاية ترصد علامة الطلاب ويتم توجيه النصيح والمشورة له من قبل الهيئة التدريسية المسؤولة عنه.

## أبرز التوصيات

1. ضرورة تخطيط البرامج الدراسية للكلية بما يحقق الاستجابة لاحتياجات التخصصات الوظيفية المختلفة بالمؤسسات العاملة في المجتمع، وبما يؤدي إلى استيعاب الخريجين في تلك المؤسسات.
2. ضرورة أن يشرف على الطلاب أثناء تدريبهم العملي بالمؤسسات مشرف متخصص من هيئة التدريس لحل مشكلات الطلاب ومتابعتهم ويساهم في تقييمهم وضرورة تخصيص مشرف من قبل المؤسسة نفسها.
3. ضرورة منح الطلاب مكافآت مالية أثناء فترة تدريبهم مقابل عملهم بتلك المؤسسات، حتى يأخذ كلا الطرفين عملية التدريب بكل جدية.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الأردنية والبالغ عددهم 346 وتم اختيار كليتي العلوم الإدارية والمالية (62 عضو) وتكنولوجيا المعلومات (40 عضو) كعينة عشوائية للدراسة.

## منهجية وأدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

تم الاعتماد في إعداد الدراسة على أسلوبين وهما:

### 1. الدراسة النظرية

والهدف من الدراسة النظرية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الرقابة وتقييم أداء العاملين من المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والاطلاع على ما قدمه المؤلفون في كتبهم وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة المتعلقة بجوانب الدراسة والمرتبطة بها.

### 2. الدراسة الميدانية

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية من كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات حيث اعتمد الاستبيان على مؤشرات تقييم الأساتذة في الكليتين السابق ذكرهما وهي كالآتي:-

وعليه ان الأسئلة - التي تمّ تنقيحها ومراجعتها من قبل أحد الأساتذة الفاضلين بجامعة البترا الاردنيه (مجتمع الدراسة) - وتم طرحها كالآتي:

| الرقم | السؤال / الاستيضاح                                              | لا اتفق تماماً | لا اتفق | لا | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----------------|---------|----|-----------|------|-------------|
| 1     | يقوم الأستاذ بمناقشة أسئلة الامتحانات ويبيّن الإجابات النموذجية |                |         |    |           |      |             |
| 2     | يتوخى الأستاذ العدالة في تقييم الطلاب                           |                |         |    |           |      |             |
| 3     | يُنوع الأستاذ في أسئلة امتحان المادة                            |                |         |    |           |      |             |
| 4     | يُرجع الأستاذ أوراق الامتحان بعد أسبوع                          |                |         |    |           |      |             |
| 5     | يُشجع الأستاذ الطلاب لرجوع إلى مصادر معرفية متنوعة للمادة       |                |         |    |           |      |             |
| 6     | يحرص الأستاذ على ضبط النظام أثناء المحاضرة أو الامتحان          |                |         |    |           |      |             |
| 7     | يستخدم الأستاذ طرقاً وأساليب متنوعة في تدريس المادة             |                |         |    |           |      |             |
| 8     | يلتزم الأستاذ برصد حضور الطلبة وتغيّهم في المحاضرات             |                |         |    |           |      |             |
| 9     | يُوصل الأستاذ المعلومات للطلبة بشكل واضح ومفهوم                 |                |         |    |           |      |             |
| 10    | يستخدم الأستاذ أساليب توضيحية أو تطبيقية متعلقة بموضوع المحاضرة |                |         |    |           |      |             |
| 11    | يلتزم الأستاذ بمحتوى الخطة الدراسية                             |                |         |    |           |      |             |

| الرقم | السؤال / الاستيضاح                                      | لا اتفق تماماً | لا اتفق | لا | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|-------|---------------------------------------------------------|----------------|---------|----|-----------|------|-------------|
| 12    | يُقدم الأستاذ المشورة لطلاب في أمور تهمهم               |                |         |    |           |      |             |
| 13    | يتعامل الأستاذ مع الطلاب بأسلوب لائق                    |                |         |    |           |      |             |
| 14    | يُعد الأستاذ قدوة بمظهره وتصرفاته                       |                |         |    |           |      |             |
| 15    | يُعلن الأستاذ عن الساعات المكتبية ويلتزم بها            |                |         |    |           |      |             |
| 16    | يُشجع الأستاذ الطلبة على الحوار ويستمع إلى آرائهم       |                |         |    |           |      |             |
| 17    | ينتظم الأستاذ في إعطاء المحاضرات خلال الفصل             |                |         |    |           |      |             |
| 18    | يستغل الأستاذ وقت المحاضرة لتغطية مفردات الخطة الدراسية |                |         |    |           |      |             |
| 19    | يُرجع الأستاذ أوراق الواجبات بعد تقييمها                |                |         |    |           |      |             |
| 20    | يُساهم الأستاذ في بناء شخصيتك                           |                |         |    |           |      |             |
| 21    | يُوزع الأستاذ الخطة الدراسية للمادة في بداية الفصل      |                |         |    |           |      |             |

## مجالات وحدود الدراسة (بشري، مكاني، زمني)

الحد المكاني: اقتصر عينة الدراسة على جامعه البترا الأردنية.

الحد الزمني: اقتصر موضوع الدراسة على فترة زمنية (2023/11/1 – 2023/12/5).

الحد البشري – الدراسة محدودة النطاق وستكون لعدد معين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات وذلك لضيق الوقت.

## الإطار الزمني للدراسة

تم تقسيم الدراسة على مدار 5 أسابيع حسب الخطة التالية:

- الأسبوع الأول : تحديد الإطار النظري ومجتمع الدراسة
- الأسبوع الثاني : تحديد حجم العينة بناء على حجم مجتمع الدراسة
- الأسبوع الثالث : وضع وتنقيح ومراجعة أسئلة الدراسة
- الأسبوع الرابع : توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة وجمع النتائج
- الأسبوع الخامس : تحليل النتائج ووضع التوصيات

# **الفصل الثاني**

## **الرقابة على أداء العاملين**

## الرقابة على أداء العاملين - مقدمة

يعتبر العنصر البشري الكفاء والمتميز من أهم الموارد التي تثرى بها المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها كما يعتبر الاداء السليم لهذا العنصر أهم ما يمكن المساهمة به في هذا المجال. ومما لا شك فيه ان الوصول للأهداف المرسومة لأية منشأة يعتمد الى حد كبير على توافر الموظفين الكفاء القادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من هنا تنبع أهمية الرقابة على أداء العاملين ومقارنة العمل المنجز مع ما هو المطلوب فعلا ومن ثم القيام بعملية التقييم لأدائهم بناءً على نتائج المقارنة السابقة. والقيام بمراحل التقييم واخذ الموضوع بجدية حتى يتم الحصول على نتائج واقعية وحقيقية.

إذا تعتبر وظيفة الرقابة وتقييم الاداء من اهم وظائف الادارة بمستوياتها المختلفة ومجالات نشاطها المتعددة، اذ ان كل الجهد المبذول في التخطيط والاعداد والموارد التي توجه للتنفيذ في مشروعات الانتاج والخدمات تكون كلها بغير طائل ولا عائد إذا لم تتم عملية منتظمة ومستمرة لمتابعها والتأكد من سلامة التنفيذ وتوافقه مع متطلبات الاداء السليم. من اجل ذلك كان لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء في تاريخ الادارة شأن كبير. ان الرقابة هي الاساس في جمع التقارير عن العمل المنجز وهي اول خطوات التقييم. فعن طريق التقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين او برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. كما يمكن أن تستخدم العملية إذا أجادت المنظمة في انجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة. ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

اعتماداً فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج.

ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب ان يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج، سواء كانت ايجابية أم سلبية وبالتالي تقديم جميع ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب ان يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج، سواء كانت ايجابية أم سلبية وبالتالي تقديم التوصيات اللازمة لكيفية تلافي النواحي السلبية في العاملين، وكيفية تنمية وتطوير النواحي الايجابية لهم. كما ان عملية تقييم أداء العاملين تعمل على حثهم لبذل أقصى الجهود الممكنة والتفاني في العمل.

## مفهوم الرقابة

ليست ثمة جدال في انه مهما بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإن من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديداً وضياًعاً للجهود والمال مالم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة. ويمكن تسمية هذا النظام بنظام الرقابة أو نظام التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط. ومن هنا، وكما يقول علماء الإدارة، تصبح الرقابة بمثابة محور الارتكاز الذي تستند إليه الإدارة للتأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة.

ومن هنا يأتي الالتزام والترابط بين الرقابة والتخطيط حيث إنه لا توجد الرقابة إلا إذا وجدت الأهداف والخطط

فالتخطيط يبحث في وضع برامج مناسبة ومتكاملة، بينما الرقابة تبحث في إرغام الأحداث على أن تجري وفقاً للخطة الموضوعية.

وكذلك قد أظهر تيري هذه العلاقة بقوله إن السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة إنما تطابق وتوافق تلك المخطط لها من قبل، وأي انحرافات عن هذه النتائج المخطط لها يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها بالشكل الذي يضمن عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف.

وتعرف الرقابة على أنها:

عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة. (د. ياغي، 2011، 310)

من أبرز التعريفات للرقابة هو تعريف هنري فايول وعرفها على أنها تعني التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة: الأشخاص والتصرفات والأشياء. (المحاسنة، 2013، ص 16-17) وعرف العالمان Hick&Gullet الرقابة بأنها: العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة. (المحاسنة، 2013، ص 17-18)

ويمكن تعريف الرقابة أيضاً على أنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف. (القريوتي، 2009، ص 357)

إذا يتضح مما سبق بأن الرقابة هي جزء من الأنشطة الإدارية التي تقوم ببناء على الخطة وذلك حتى يتم مقارنة العمل الفعلي مع العمل المتوقع بالخطة الخاصة بالمنظمة واكتشاف الانحرافات في المراحل الأولية من انجاز العمل وتصحيحها وذلك لتخفيض تكلفة هذه الانحرافات وتجاوزها لتحقيق الأهداف المطلوبة حسب الخطة الموضوعية.

إن عملية الرقابة تقوم على قياس النتائج الفعلية ومقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

وضع المقاييس ← الأداء الفعلي ← مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع ← إجراءات التعديلات اللازمة (حسب الضرورة).

على أن الحقيقة الجديدة بالاعتبار والتي يتعين علينا أن نؤكد عليها في البداية، هي أن الرقابة لا تقتصر على مجرد التحقق من أن الأعمال تسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، وإنما التأكد من أن هذه الأعمال تؤدي بأفضل الطرق. ومن ناحية ثانية فهي لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات، وإنما البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الأخطاء والانحرافات ومن ثم إيجاد الوسائل التي يمكن أن تجد حلولاً لهذه المشكلات قبل استفحالها. وأخيراً فإن هناك هدفاً آخر للرقابة، وهو الكشف عن ميزات أفراد التنظيم (مثل تفوق وإبداع أفراد التنظيم)، كي يتسنى للإدارة مكافئتهم وحفزهم.

## أغراض الرقابة الإدارية

في إطار فهمنا العام لمفهوم الرقابة يمكننا أن نحدد الغايات المستهدفة من الرقابة الإدارية في التالي:

1. التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
2. اكتشاف الانحرافات (الأخطاء) في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها.
3. التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية، والموارد البشرية والتصرف فيها وفقا للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة لها.
4. تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف الذي لا مبرر له فالإمكانات حين تخصص لأغراض الأداء تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة وفي الحدود المرسومة. فإذا حدث انحرافات أو إسراف في النفقات فإن ذلك قد يتطلب إضافة إمكانات جديدة وهو ما قد لا يكون في مقدور المنظمة أن تفعله. والنتيجة النهائية في كل الأحوال، خسارة مادية وتكلفة أعلى بكثير مما يمكن أن تبرره الانجازات الفعلية للعمل. وهذا ما تحاول الرقابة الإدارية أن تقضي عليه، بل وإن تحقق الاقتصاد في النفقات كلما كان ذلك ممكنا.
5. إن الرقابة تستهدف تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام الجميع.
6. تحقيق العدالة بين جميع أفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.

## مراحل عملية الرقابة الإدارية

فإن هناك ثلاث مراحل متميزة في عملية الرقابة وهي:

### المرحلة الأولى: تحديد المعايير الرقابية

وتعرف المعايير بأنها الحد الأدنى من الأداء المتوقع أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية. إن تحديد الأهداف وهي الأغراض التي يراد تحقيقها في المستقبل تعتبر أول الوظائف الإدارية وأهمها على السواء، فلا يمكن عمل تخطيط سليم لأي خطة ما لم يعرف المخطط ما هو المطلوب. وفي حالة تحديد الأهداف المنشودة فإنها تصبح بمثابة النتائج النهائية المراد تحقيقها أي أنها تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمقاييس (معايير) رقابية يتم تقييم الأداء في ضوءها.

ومن ذلك يتضح أن تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق يمكن قياسها، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية وبمعنى آخر فإن تحديد المعايير الرقابية مرتبطة أصلا بعملية التخطيط حيث تتضمن الخطة تحديد مؤشرات أو معايير محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة.

على أن الحقيقة الجديرة بالاعتبار أن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية أمر ليس هينا كما يراه الكثيرون، ففي بعض الأنشطة يمكن تحديدها بدقة.

كما يمكن تحديد معايير رقابية بدقة لبعض الأنشطة الأخرى في المنظمات التي تقدم خدمات عامة (الأجهزة الحكومية) كالتالي:

1. عدد الكلمات التي يطبعها الطابع على الآلة الكاتبة في الدقيقة (إدارة مكاتب)
2. عدد النماذج التي تم تصحيحها (البروفات) في الساعة (إدارة مكاتب)
3. عدد النماذج التي تم انجازها في الساعة (إدارة التنظيم والإدارة)

4. عدد الفواتير التي تم صرفها (إدارة محاسبية)

5. عدد الأشخاص الذين تم صرف رواتبهم الشهرية (إدارة المحاسبة)

ولكن في بعض الأنشطة الأخرى يكون من الصعب وضع المعايير بهذه الدقة. فمن الصعب مثلاً وضع مواصفات دقيقة لمستوى الأداء التي يتطلبها المدير من مساعديه أو وضع معايير لأداء وحدة العلاقات العامة والتي تتعلق بسمعة المنظمة، أو وضع معايير لدرجة إخلاص الموظفين بولائهم للمنظمة أو وضع معايير لمقدار رضا المواطن عن الخدمات المقدمة له من المنظمة.

فالمعايير تختلف وتتعدد فمنها المعايير الكمية وهي معايير يمكن وضع مواصفات لها بدقة. ومن أمثلتها تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة (معايير الأداء) وهناك المعايير النوعية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، ومن أمثلتها تحديد جودة الإنتاج. وهناك معايير التكلفة: وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة، والآلات، وغيرها لكل وحدة. وهناك معايير زمنية التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد لانتهاء من عمل ما، ومن أمثلتها تحديد موعد تسليم بضاعة أو مشروع.

#### المرحلة الثانية: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية

بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة. والهدف الأساسي لعملية مقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير هو تقييم الأداء الفعلي ومطابقته مع معايير الأداء، وإذا حدث انحرافات أو أخطاء بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة فإنه يتخذ ما يلزم لتلاشي هذه الأخطاء قبل وقوعها أي تصحيح الانحرافات إما بإجراء تعديل بالخطأ أو بالأهداف.

إذ إن سلامة تقييم الأداء يتوقف على مقدار الدقة في قياس الأعمال التي تم إنجازها وعلى توافر مقاييس يحسب بها العمل الذي تم إنجازه، وبهذا فإن كفاءة القياس المستخدم يؤثر على نجاح عملية المقارنة، لذلك يجب العناية باختياره بحيث يكون واضحاً ومفهوماً وعادلاً لجميع أفراد التنظيم وكذلك يجب أن تكون المعايير المتوقعة واقعية يمكن تحقيقها بقدر معقول من الكفاءة والمجهود.

#### المرحلة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تحتل مرحلة تصحيح الانحرافات ذروة التفاعل ونهايته، وفي هذه العملية الشاقة والمعقدة فبعد إجراء عملية المقارنة واكتشاف الانحرافات تقوم السلطة التنفيذية المسؤولة باتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أو تعديل الخطأ. هناك فرق بين تصحيح الخطأ وتعديلها. فتصحيح الخطأ لا يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في الخطأ الأصلية، بينما يتطلب إعادة التخطيط إحداث تغييرات جوهرية في صلب الخطأ نفسها نتيجة اكتشاف عوامل جديدة لم يسبق لها أن وضعت في الخطأ الأصلية.

وقد يتطلب تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات أو في القواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة. وقد يتطلب التصحيح إجراء تعديل في الخطط المقررة ذاتها أو في أهدافها أو في سياسات العمل أو في المناصب الإدارية وتوزيع أفراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية أو غير ذلك من أساليب تكفل في النهاية إعطاء الأداء المتوقع المحقق للأهداف المنشودة.

واتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى جهود في تثبيت العملية التصحيحية حتى تأخذ طابع الاستمرارية.

وأكبر مشكلة تواجه الإداريين في الدول النامية تكمن في الاستمرارية بكل ما لهذه الكلمة من معنى فإذا اعتمدت الإدارة أسلوباً معيناً للتنفيذ نجد أنه ينفذ لفترة معينة ثم يتوقف لأسباب غير معروفة وذلك لأن الإدارة لم تتابع عملية استمراريتهما بشكل دائم.

كما وان اتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى إجراء سريع لتدارك الموقف قبل استفحاله وفوات الأوان.  
(ياغي، 2011، ص 310-325)

## أنواع الرقابة

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الرقابة عديدة ومتنوعة ومنها ما يلي:

**التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها**

هناك نوعان متميزان من الرقابة حسب الهدف التي تقوم به الرقابة وهي:

1. **الرقابة الإيجابية:** تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ في ضوء الدراسة والتحليل بالانحرافات المحتمل حدوثها وتتخذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها من جهة أخرى.
2. **الرقابة السلبية:** التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات. وتهدف هذه الرقابة إلى منع حدوث المخالفات وعدم استعمال السلطة بكيفية خاطئة.

الفرق بين الرقابة الإيجابية والسلبية هو ضمان حسن سير العمل كما في الرقابة الإيجابية بعكس الرقابة السلبية التي تقصد تصيد الأخطاء.

**التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني للتنفيذ**

ويتم تقسيم أنواع الرقابة حسب الوقت الزمني إلى قسمين:

1. **الرقابة الوقائية:** وتعني انه لا يجوز لأي وحدة الارتباط بالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة من الجهة المختصة بالرقابة، وبموجبها يتم تدقيق الخطط في أثناء تكوين المراحل الأولى من العمل للتأكد من كونها صحيحة وواقعية. أي أن الرقابة هنا تسبق عملية التنفيذ. ومما لا شك فيه أن هدف الرقابة الوقائية هو منع وقوع الأخطاء منذ البداية، ولذا يطلق عليها اسم الرقابة المانعة.
2. **الرقابة الإصلاحية:** وهي الرقابة التي تتم بعد تنفيذ النشاطات أو بعد انجاز كل مرحلة من مراحلها أثناء عملية التنفيذ، ومهمتها مراجعة ما تم انجازه ثم مقارنته مع ما هو مطلوب انجازه، ثم التعرف على الأخطاء والانحرافات إن وجدت ومعرفة أسبابها ومحاولة إيجاد وسائل لتصحيحها. ويتيح هذا النوع من الرقابة الفرصة لمراجعة نشاطات المنظمة مراجعة شاملة ودقيقة إلا ان من المآخذ التي تؤخذ عليها: أنها تكتشف الأخطاء والانحرافات بعد وقوعها فيكون الأوان قد فات لتصحيحها مما يقلل من أهميتها.

**التصنيف الثالث: أنواع الرقابة حسب التخصص أو أنواع النشاطات**

تتعلق أنواع الرقابة حسب التخصص بنشاط متميز ويكون موضوعها ذلك النشاط وحده. ويمكن أن تشمل الرقابة في مثل هذه الحالات كل أو بعض عناصر العملية الإدارية بالمنظمة فتشمل مثلاً النواحي الإدارية والتنظيمية والوسائل

وطرق العمل المستخدمة والنواحي المالية وشؤون الموظفين والقوانين واللوائح المنفذة والمشكلات التي تعوق كفاية الإدارة وسلامتها.

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها كالآتي:

1. **الرقابة على الأعمال الإدارية:** ومهمتها متابعة الأداء والتقييم وتهدف الرقابة على الأعمال الإدارية التأكد من حسن سير العمل الإداري بالوحدات الإدارية بعناصره ووظائفه المختلفة للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام، ومن حسن استخدام الموارد البشرية.
- وتشمل الرقابة على الأعمال الإدارية كلا من: مكاتب البريد، الأحوال المدنية، المستشفيات، والمدارس
2. **الرقابة المالية (المحاسبية):** وتتركز هذه الرقابة على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال. وغرضها من ذلك التأكد من صحة التصرفات المالية وحماية الأموال وكشف الأخطاء والمخالفات المالية وتقصي أسباب الانحراف بغرض اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاجها، وتحديد المسؤولية الانحرافية لمعاقبة مرتكبيها.
3. **الرقابة الفنية:** وتتركز هذه الرقابة على الأعمال التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية أو الحرفية، كالأعمال الطبية، الهندسية، الصحفية، التربوية، التعليمية، القانونية، والاقتصادية.
4. **الرقابة على الأنشطة الروتينية المتكررة:** الأنشطة الروتينية هي تلك العمليات والأعمال الكتابية الرامية لإنجاز معاملات متكررة يوميا على الأرجح، وقد يطلق على هذه الأنشطة عبارات متنوعة مثل إجراءات العمل، روتين العمل، طرق وأساليب العمل.

**التصنيف الرابع: أنواع الرقابة حسب مصدرها (أي الجهة التي تقوم بالرقابة)**

1. **رقابة شعبية:** يمارسها أفراد الشعب وأجهزة الرأي العام والمنظمات، وهي رقابة حيوية ومستمرة. وتمارس هذه الرقابة من قبل المنظمات الخاصة، والأحزاب، والصحافة، والنقابات.
  2. **رقابة السلطة التشريعية:** ويمارسها أعضاء البرلمان، ولجانه الدائمة والمؤقتة، وإجراءات منح الثقة أو سحب الثقة والمناقشات البرلمانية وكثير منها ما يخص منظمات الأعمال أو تشريعات تتعلق بها.
  3. **رقابة السلطة القضائية – الإدارية:** وتمثلها المحاكم الإدارية المختصة، وهي رقابة خارجية أيضا.
  4. **الرقابة الداخلية والخارجية**
- أ. **الرقابة الداخلية بالمنظمة.**

ويقصد بها الرقابة الذاتية وهي أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة. وهذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

الغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة ضبط الأعمال الجارية فيها، وأحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها. ويوجد في الكثير من الوحدات الإدارية عدد من الأجهزة التي يختلف اختصاصها الرقابي وفقا لموقعها على الهيكل التنظيمي.

ب. **الرقابة الخارجية بالمنظمة.**

وهي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة ومستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على أنشطة المنظمة المختلفة ويقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية - بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها ويسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة.

## التصنيف الخامس: أنواع الرقابة حسب نوع وسائل جمع الحقائق

1. الرقابة على الوثائق والمستندات والسجلات: يكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة، التثبت من صحة المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة أخرى من وسائل الرقابة الإدارية وتطبق هذه الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة.
2. الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل: يقوم هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل، وذلك عن طريق جمع ما أمكن من المعلومات عنهم وبشتى الوسائل العادية أو الالكترونية. ويمكن للملاحظة الشخصية أن تركز نشاطها الرقابي في محاولة لتحقيق هدفها على النواحي التالية:
  - مراجعة العمل الذي يقوم به كل موظف
  - فحص بعض المعاملات المنجزة
  - الرقابة على وسائل الاتصال المتبعة في العمل
  - متابعة خط سير معاملة أو أكثر من البداية حتى النهاية.

## التصنيف السادس: حسب كمية العمل ونوعيته

1. الرقابة على كمية العمل: وتنصب هذه الرقابة على كمية العمل المنتج، أي على المخرجات، وذلك لمعرفة التغيرات المنتظمة وغير المنتظمة في حجم تلك الكميات من زيادة أو نقصان، ومن ثم البحث عن الأسباب ومعالجة الموقف. ومما يساعد الإداري على التحكم في التغيرات في كمية العمل ما يلي تشغيل الموظفين وقتاً إضافياً، تجميع الوحدات الإدارية الصغيرة في وحدات أكبر أو العكس، توزيع الصلاحيات والمسؤوليات توزيعاً أكثر عدلاً.
2. الرقابة على نوعية العمل: وهدف الرقابة هنا هو التأكد من جودة الإنتاج ومطابقته للمواصفات المطلوبة لئتم قبوله أو رفضه قياسياً على المعايير المطلوبة والخاصة بنوعية العمل وجودته وتكلفته.

(المحاسبة، 2013، ص 189-200)

## أنواع الرقابة من حيث الجوهر

يمكن بشكل عام تقسيم الرقابة من حيث جوهرها إلى الأنواع الثلاثة التالية:

### أ- الرقابة التنظيمية

وهي التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

### ب- الرقابة الاجتماعية

بالرغم من أن الرقابة الاجتماعية لا تحمل في مفهومها العقوبات الناجمة عن مخالفة أنظمة الرقابة التنظيمية، فإن هذه الرقابة الاجتماعية المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى الجماعات غير الرسمية تعتبر مقيداً لسلوك الأفراد ومنظماً له وفق معايير معينة تتوقعها هذه التنظيمات من الأفراد.

### ج- الرقابة الذاتية

وفيها تنبع الرقابة من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافاً معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الانحراف عنها قدر الإمكان. ويجب النظر إلى هذه الأنواع الثلاثة من أنظمة الرقابة على أن بعضها يكمل بعضاً، وكلما زادت درجة انسجامها أصبح نظام الرقابة أكثر كفاءة.

ويبين الجدول التالي ملخصاً لهذه الأنواع الثلاثة من الرقابة:

## الجدول رقم (1) - أنواع الرقابة

| النوع              | المعايير                                                                           | طرق قياس الأداء                            | كيفية تصحيح الانحرافات                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرقابة التنظيمية  | توضع رسميا من قبل الإدارة في شكل أهداف وخطط.                                       | الميزانيات، التقارير ... إلخ               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طرق إيجابية: المديح، الترقية زيادة المرتب.</li> <li>• طرق سلبية: اللوم، لفت النظر، عدم منح المكافآت الفصل.</li> </ul>                                                 |
| الرقابة الاجتماعية | توضع بشكل غير رسمي عن طريق الجماعات غير الرسمية، في شكل التزامات على جميع الأفراد. | الملاحظة، الاتصال عبر القنوات غير الرسمية. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجابية: الموافقة على بقاء الفرد في المجموعة توليه دور القيادة غير الرسمية.</li> <li>• سلبية: المزاح والتعليق، السباب، السلوك العدواني، الرفض من المجموعة.</li> </ul> |
| الرقابة الذاتية    | تنبع من ذات الفرد وعن التزامه بأهداف وإنجازات شخصية.                               | مراقبة الفرد لذاته.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجابية: الشعور بالرضا والسمو بالنفس، والسيطرة على الذات.</li> <li>• سلبية: الشعور بالخيبة وعدم الكفاءة، حرمان الشخص لذاته من بعض المزايا.</li> </ul>                 |

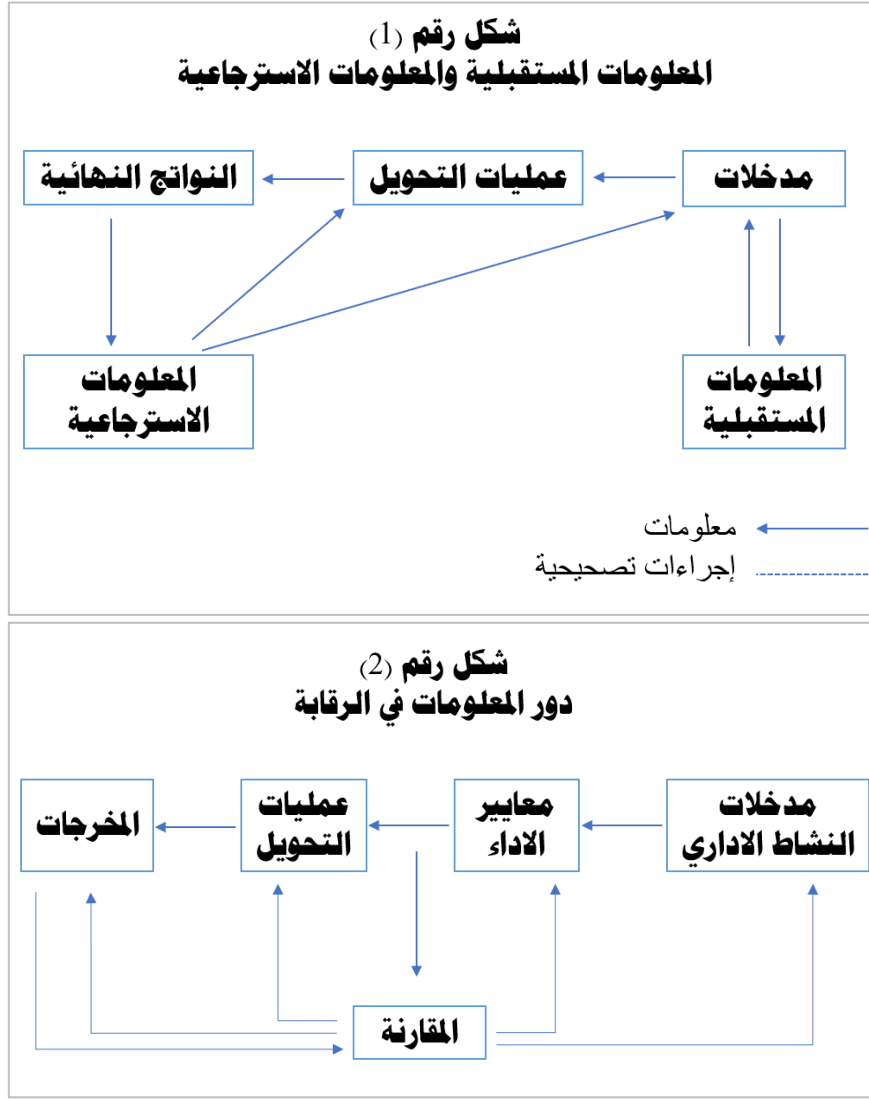
إن نظام الرقابة الفعالة هو الذي يمكنه أن يتنبأ بحدوث هذه الأخطاء قبل أن تقع فعلا، ولذلك فلا بد أن يكون هذا النظام ذا نظرة مستقبلية.

ولقد مكن تطور الفكر الإداري من إيجاد بعض الأساليب التي تساعد المديرين على جعل أنظمة الرقابة موجهة نحو المستقبل، ولعل من أهم هذه الأساليب تلك المعرفة.

بأساليب تحليل الشبكة مثل أسلوب المسار المتحكم وأسلوب تقييم ومراجعة المشروعات ونظام مراقبة المخزون، ونظم مراقبة الجودة.

إن حديثنا عن ضرورة توجه نظام الرقابة نحو المعلومات المستقبلية يجب أن لا ينسينا أيضا ضرورة الاهتمام بالمعلومات الاستراتيجية التي تعطي المنظمة تقييما لما إذا كانت المخرجات أو النواتج النهائية متطابقة مع المعايير الموضوعية سلفا أم لا. ويبين الشكل (1) أدناه دور كل من المعلومات المستقبلية والمعلومات الاستراتيجية في الرقابة. دور المعلومات في الرقابة:

إن المعلومات هي النظام الذي يربط مكونات نظام الرقابة أو أجزاءها بعضها مع بعض بحيث تكون كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية بما في ذلك نظام الرقابة على علم بما يجري في المراحل الأخرى. فبالنظر إلى الشكل (2) نجد أن دور المعلومات (تمثلها الأسهم ←) لا غنى عنه في ربط أجزاء العملية الإدارية بعضها ببعض.



وهو الضمان الأساسي لاستمرار النشاط الإداري متماسكا، ولو تخيلنا المراحل السابقة منفصلة بعضها عن بعض، وبدون انتقال المعلومات بينها كما هو موضح في الشكل لأمكننا بسهولة تصور استحالة استمرار النشاط الإداري بشكل يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة فالمعلومات الجيدة أساس لا على عنه لتحسين مستوى الأداء، كما أن حصول الأفراد على معلومات عن نتائج إنجازاتهم في شكل معلومات استرجاعية يعمل على خلق نوع من الدافع الذاتي لدى هؤلاء الأفراد.

## خصائص نظام الرقابة الفعال

ان ممارسة وظيفة الرقابة في أية وحدة إدارية تتطلب أن يكون هناك نظام محدد المعالم للرقابة، ولكي يكون نظام الرقابة في المنظمة ذا كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها فإنه يجب مراعاة بعض النقاط الأساسية مثل:

1. أن يكون نظام الرقابة بسيطا قدر الإمكان، خاليا من التعقيد الذي لا لزوم له، ومتناسبا مع احتياجات وقدرات الشخص أو الأشخاص القائمين بعملية الرقابة.
2. أن يساعد نظام الرقابة في الوصول إلى نتائج تصحيحية للانحرافات التي يتم اكتشافها. فالمنظمة تستفيد كثيرا من مجرد معرفة حدوث انحرافات عن الخطط التي وضعت ساسا، بل لا بد أن يكون من ضمن مكونات الرقابة ما يشير إلى الإدارة بكيفية القيام بتصحيح الأخطاء وإعادة الأمور إلى نصابها.

3. أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً، سواء من حيث تكلفته أو من حيث تعدد انظمة الرقابة المطلوبة - فالقاعدة أنه كلما كانت عملية الرقابة أقل شعر الأفراد بالراحة في أدائهم لأعمالهم، ولكن بطبيعة الحال هناك حد أدنى من الرقابة دائماً في كل منظمة يجب اعتم النزول عنه كما أنه يكون من الأفضل دائماً للمنظمة أن تحاول تنمية روح الرقابة الذاتية " لدى أفرادها كلما كان ذلك ممكناً.
  4. أن يقوم نظام الرقابة بإعطاء معلومات مفيدة ومفهومة وفي الوقت المناسب، الرقابة الذي يغرق مستخدميه في البيانات والمعلومات التي لا لزوم لها يفقد فعاليتها وكفايته، كما أن المعلومات والبيانات يجب أن يتم تقديمها في الوقت المناسب وقبل قوات الألوان الذي تكون فيه عملية الرقابية مجدية.
  5. أن يكون نظام الرقابة مرناً، قدر الامكان لمواجهة التغيرات التي قد تطرأ على الخطط بسبب تغير ظروف المنظمة، فكما أن التخطيط السليم يستوجب ان تضع المنظمة دائماً خططاً بديلة لمواجهة الظروف الطارئة، فإن نظام الرقابة يجب أن يعكس هذه المرونة أيضاً عن طريق توقع انتقال تعديلات عليه وفقاً لأي تغير يطرأ في الخطط.
  6. أن يكون نظام الرقابة متناسباً مع حجم المنظمة التي تستخدمه، وأن يكون متناسقاً مع هيكلها التنظيمية، وأن يكون كذلك متفقاً مع المناخ الإداري السائد فيها.
- فالمنظمات التي تسودها روح الإدارة الديمقراطية (في ظل نظام الإدارة الذاتية مثلاً) لا تناسبها قطعاً نظم الرقابة التي تركز ممارسة هذه الرقابة في ايدي كبار المديرين في المنظمة، والعكس صحيح.

## أساليب الرقابة

تقوم مختلف المنظمات باتباع أساليب متعددة للرقابة، ولكن يمكن بصفة عامة أن تقسم هذه الأساليب إلى نوعين:

### 1. أساليب تقليدية للرقابة مثل:

- أ. التقارير
- ب. الملاحظة الشخصية.
- ت. الميزانيات التقديرية.
- ث. نقطة التعادل.

### 2. أساليب متخصصة للرقابة مثل:

- أ. خرائط مراقبة الجودة.
- ب. خريطة جانت.
- ت. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.
- ث. انظمة مراقبة المخزون.

(الجلال 2023، ص 12-26)

وتلخيصاً لما سبق يمكننا القول إن هدف الرقابة لا يعني إشاعة الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم مما قد يشل إرادتهم ويخلق جموداً في تفسير القرارات والإجراءات التي تحكم التنفيذ والمما تهدف إلى إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء واتخاذ هذا التقييم اده لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين. ولا بد من الإشارة هنا إلى مدى اعتماد عملية التقييم لأداء العاملين على عملية الرقابة ونتائجها وبناء على عملية الرقابة والقياس الأداء العاملين في المنظمات تتوصل إلى نتائج دقيقة نوعاً ما في التقييم.

# **الفصل الثالث**

## **تقييم أداء العاملين**

## تاريخ وتطور تقييم الأداء

بدأ الاهتمام بتقويم الأداء مع دراسة الوقت والحركة التي بدأها العالم "تيلور" سنة 1881م في إحدى شركات الصلب الأمريكية، وحساب الوقت اللازم لإجراء كل عملية، وكان الغرض من هذا الأمر هو حساب الوقت الأمثل للإنتاج. وكان كتاب "تيلور" الذي سماه "إدارة الورش والذي نشر سنة 1911 بعد الخطوة الأولى التي مهدت لدراسة تقويم الأداء. ومن الدراسات الأولى التي عملت لواجبات الوظيفة، تقسيمها وحساب معادلتها، صممت لبلدية شيكاغو من سنة 1909م إلى سنة 1910م بواسطة جريفيهاجن وامتدت هذه الدراسات لأعداد أخرى من الموظفين والوظائف. وفي سنة 1914م عمل "هاري هوف" على ترتيب الوظائف في البنوك وشركات التأمين كما اشترك "جريفيهاجن" في أول تطبيق لنظام تقويم الأداء للوظائف في الصناعة سنة 1912م، وطبقت جداول للأعمال والوظائف تغطي جميع أنواع الوظائف حتى نهاية عظمى للأجور، ووضحت فيها النهاية العظمى والصغرى للأجور وكذلك معدلاتها بين هذين الحدين. وبالرغم من تحديد معدلات الأجور في النظام السابق تبعاً لتحليل العمل، فإن استخدام النظام لم يستفد منه في حساب معدلات الأجر، ولكنه استخدم لأغراض مختلفة منها النقل والترقية لتنسيق النشاط لخدمة الصحة والأمن الصناعي، ولتحقيق التنافس بين العمال وخلق علاقات طيبة فيما بينهم واتبعت طريقة المقابلات الشخصية لأخذ البيانات وتدوينها، أولاً بطريقة غير منتظمة ثم استخدمت نماذج لتوصيف الأعمال وفيما بين الحرب العالمية الأولى والثانية تركز العمل في دراسات الوقت والحركة، وتبعاً لذلك تطورت تكتيكية تحليل الأعمال، واستخلصت بطاقات توصيف العمل ومواصفاته، وبذلك أمكن الحصول على معلومات الخدمة وتقويم الأداء نفسه وحتى سنة 1926م تواجد أربع طرق لتقويم الأداء، وكان أكثرها شيوعاً في ذلك الوقت ترتيب الوظائف تبعاً لصعوبتها أو تبعاً لأهميتها النسبية للمنشأة.

واستخدام نظام الدرجات في معهد "كارنيجيا للتكنولوجيا" وطبق في ست أو سبع شركات حتى عام 1922م ويرتبط اسم العالم لماريل لوت باول "باستخدام نظام التقويم بطريقة النقط، والتي نشرت في مايو 1925م، وبالرغم من تطور هذا النظام في السنوات التالية فإن تقويم الأداء باستخدام النقط والمستخدمات حتى الآن مبني على النظرية الأساسية له، وهي تفتيت أو تجزئة العمل إلى عناصره المكونة له ووضع قيم لهذه العناصر مقدرة بالنقط.

## ماهية تقييم الأداء

إذا كان تحقيق أداء فعال في العمل يمثل هدفاً رئيسياً من أهداف إدارة القوى العاملة، فإن بناء مقاييس لتقييم هذا الأداء ووضع قرارات تهدف إلى التأثير على فاعليته، يتطلب بدء توافر معلومات عن أهمية هذا الأداء، وماهية مكوناته ومتطلباته، ومجرد معرفة اسم أو نوع العمل المطلوب أدائه ليس كافياً للاستدلال على محتويات هذا العمل، والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم به.

فمعرفة أن فرداً يقوم بالبيع أو أن آخر يقوم بالتشطيب والتجهيز أو أن ثالثاً يقوم بالإشراف على المخازن لا توضح الجوانب السلوكية التي يتضمنها أداء كل من هذه الأعمال ولا تفصح عن الخصائص المطلوبة توافرها في الفرد الذي يقوم بكل منها.

لذلك فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة. فهذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل وهي أيضاً لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقييم الأعمال، ويعم هيكل الأجور، ولا بد من التطرق إلى

المسميات العديدة التي أطلقها الكاتب والباحثون في مجال الإدارة على تقويم الأداء فقد استعمل البعض مصطلح قياس الكفاءة ويرى انسب استخدام للتعبير عن أداء عمل ما. ويستخدم البعض مصطلح تقويم الكفاءة في حين فضل كاتب ثالث المصطلحين السابقين بإضافة إلى مصطلح آخر وهو قياس الأداء.

وقد يثار جدلا حول استخدام كلمتي "تقويم" أو "تقييم" وذلك من الناحية اللغوية، فالأصل في اللغة العربية كلمة تقويم ، لأنه لا يوجد في معاجم اللغة العربية مادة لغوية مكونة من كلمة "قيم" وقد وردت كلمة "تقويم" عند العرب في استعمالها عند العرب لإفادة معنى الاستقامة التي هي اعتدال الشيء واستواؤه، ففي الصحاح يقول الرازي "قومت الشيء تقويما" فهو قويم أي مستقيم ، وفي مقاييس اللغة يقال "قومت الشيء تقويما" ، وسوف استخدم كلمة التقييم لأنها أصبحت كلمة متعارف عليها أكثر من التقويم فليس الهدف هو لقياس بقدر ما يكون الهدف هو التعديل والتقويم حفاظا على الجهود والأموال والأوقات وللوقوف على ماهية سياسة تقويم الأداء سندستعرض بعضا من التعاريف الأكثر شيوعا.

#### ويقصد بتقييم أداء العاملين:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه عملية منظمة لتحديد وقياس وتطوير أداء العاملين الفردي أو الجماعي. وتهدف هذه العملية إلى مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، وتحسين أداء المنظمة ككل. (محمود، 2020، ص 11)

#### في حين أن البعض عرف تقييم أداء العاملين على أنه:

عملية تخطيطية وتنفيذية وتقييمية مستمرة، تهدف إلى تحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم، ووضع الخطط اللازمة لتحسين أدائهم. (الأميري، 2022، ص 12)

#### وتعريف آخر لتقييم الأداء على أنه:

عملية منهجية لقياس وتقييم أداء العاملين الفردي أو الجماعي، بهدف تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. (الكلالدة، 2017، ص 182)

يتضح مما سبق ومهما تعددت المصطلحات المطلقة على عملية تقييم أداء العاملين أن المراد في نهاية المطاف هو واحد وتركز التعاريف السابقة على ثلاثة محاور رئيسة وهي:

1. الصفات الشخصية وأسلوب تعامل الفرد مع أصدقائه في العمل ومرؤوسيه والمتعاملين معه.

2. قدرة الفرد وصلاحيته على القيام بعمله الحالي.

3. مدى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية في المستقبل وفي مختلف المستويات التنظيمية.

ومهما تعددت التعاريف فإن عملية تقييم الأداء يجب أن تتصف بعدة صفات ومنها:

1. أن تكون دورية ويعتمد أيضا على بيانات تاريخيه لذلك يجب الاحتفاظ بسجلات مكتوبة للأداء توضح فيها طرق

الأداء، والقدرة على الانجاز للعاملين ليتم الرجوع إليها عند عملية التقييم.

2. ضرورة وجود عناصر للتقييم ومعدلات للأداء ليتم بموجها مقارنة أداء العاملين وتحديد مستوى أدائهم.

3. ان تتصف عملية تقييم الأداء بالانتظام والاستمرارية وحب طبيعة عمل كل منظمة لذلك فإن الغرض من

عملية التقييم هو التعرف على مدى قدرة الأفراد على الوفاء بالواجبات الحالية لوظائفهم ومدى قدرتهم على

التقدم والرضى وتحمل المسؤولية في المستقبل. ومن هنا فإن المنظمة أن تحدد الأهداف المراد تحقيقها بأن

يكون لديها خطة واضحة يترتب بموجها وضع معايير ومعدلات للأداء، لتحديد عن طريقها مدى النجاح

والانحرافات في تحقيق الأهداف الموضوعية وذلك باستخدام طرق وأساليب علمية حديثة وبمساعدة النماذج والأساليب اللازمة لذلك من أجل الوصول إلى حكم عادل على مدى مشاركة كل فرد في تحقيق تلك الأهداف.

وجدير بالملاحظة أن تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة أو دورية تسير جنباً إلى جنب مع حياة العمال الوظيفية. فيجري تقييم العمل عندما يرشح للوظيفة، ثم يجري تقييم أدائه عندما ينظر في أمر تثبيته تم تقدير زيادة في أجره أو النظر في ترقيته.

مما سبق من تعريفات يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية أياً كانت هذه العملية، فبدونها تكون الحلقة ناقصة، مما يجعل العمل أحياناً نوعاً من العبث أو في أحسن الأحوال اجتهداً محكوماً وحسن النوايا التي لا تكفي سيما إذا كنا نتحدث عن مؤسسات كبيرة ولا يعرف فيها العاملون بعضهم بعضاً إلا بصفتهم الرسمية وهو أمر قد يبرر افتراض حسن النوايا وإغفال عملية التقييم في بعض المؤسسات التي يديرها أصحابها.

إلا أن غياب التقييم حتى على مستوى الفرد ناهيك عن المنظمات الإدارية والاجتماعية مؤشراً خطيراً وهو لا تحتمله المؤسسة التي هي من صفات العمل الإداري في المؤسسات التي تهدف الاثبات وجودها واستمرارها.

## الغرض من تقييم الأداء

يمكن القول بصفة عامة أن الغرض أو الهدف الأساسي من تقييم الأعمال هو التحليل والتنسيق بين جميع الحقائق والبيانات في سبيل تحديد قيم للأعمال تكون عادلة سواء بالنسبة للإدارة أو العمال، وتساعد في وضع معادلات عادلة للأجور.

أن من الأهداف الأساسية لأي هيكل أجور ومراتب قوي أن يكون هناك ضمان بأن كل فرد يعمل المشروع يتحصل على أجره الصحيح، والذي يتماشى مع متطلبات العمل المكلف به وبالمقارنة بالأجور أو المراتب التي يتحصل عليها الأفراد الآخرون، وعلى ضوء متطلبات عمل كل فرد من هؤلاء الآخرين.

ويمكن التعرف على متطلبات كل عمل عن طريق القيام بتحليل الأصول وتوصيفها ووضع مواصفات القائمين به.

كما يرى البعض أن الغرض من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرة وخبراتهم وعاداتهم الشخصية وهو بهذه الحالة يختلف عن تقييم الوظائف في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف.

ولا شك أن التقييم أداء الأفراد يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح فيها أو لها، لذلك تستخدم برامج التقييم الأداء الأفراد أساساً في توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم أو الاستغناء عن خدماتهم فهو يبين إلى أي الوظائف يجب أن يوجه كل فرد ومن يجب تدريبه وما هي برامج التدريب المطلوبة، ومن يجب نقله من وظيفته الحالية.

والواقع أنه يجب أن يصاحب برنامج تقييم الوظائف برنامج آخر لتقييم أداء الأفراد، حتى توزيع الأفراد بشيء من الدقة على الوظائف المختلفة، وإلا فإن الأهداف التي من أجلها تستخدم برامج تقييم الوظائف لن تتحقق.

فلا شك أن التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة يقلل من المنازعات بشأن الأجور، التي قد تحدث نتيجة لوضع الأفراد في وظائف أعلى أو أقل مما يستحقون، بسبب خطأ في عملية التوزيع، ومن ثم فإن وضع برنامج لتقييم كفاءة الأفراد بعضهم لبعض يعتبر بمثابة اعتراف من جانب الإدارة بوجود اختلافات جسمانية وذهنية بينهم.

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية منظمة تقر بأن الإدارة مهنة. حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقاتهم للطريقة أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم والاستغناء عنهم.

وذلك لسبب بسيط هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة. ويمكن القول بصفة عامة أن الغرض أو الهدف من تقييم الأعمال هو تحليل ووصف والتنسيق بين جميع الحقائق والبيانات في سبيل تحديد قيم للأعمال، عادلة سواء بالنسبة للإدارة أو للعامل، ويساعد في وضع معدلات عادلة للأجور.

ان من الأهداف الأساسية لأي هيكل أجور ومراتب قوي أن يكون هناك ضمان بأن كل فرد يعمل في المشروع ويحصل على أجره الصحيح، والذي يتمشى مع متطلبات العمل المكلف به، وبالمقارنة بالأجور والمرتبات التي يتحصل عليها الأفراد الآخرون وعلى ضوء متطلبات عمل كل فرد من هؤلاء الآخرين. ويمكن التعرف على متطلبات كل عمل عن طريق القيام بتحليل الأعمال وتوصيفها ووضع مواصفات للقائمين بها. ومن هذا يمكن أن تذكر بأن نظام تقييم الأداء يساعد على:

1. توضيح القيم النسبية لجميع الأعمال داخل المشروع
  2. يساعد في القضاء على عدم تساوي الأجور للأعمال المتماثلة داخل المشروع سواء كانت في إدارة واحدة أو في إدارات مختلفة في المشروع.
  3. يكون أساسا في حسم الخلافات حول الأجور
  4. يساعد في تحديد القيم النسبية للأعمال الجديدة.
  5. يساعد في وضع هيكل عدل للأجور لجميع الأعمال داخل المشروع.
  6. يكون وسيلة لإجراء مقارنات واقعية بين هيكل الأجور في المشروع وهيكل الأجور في المشروعات الأخرى التي يعمل في نفس المجال.
  7. يكون حافزا للأفراد للوصول إلى الأعمال ذات المستويات الأعلى.
  8. يتطلب القيام بدراسات حول تحليل الأعمال ووضع ومواصفات لها.
  9. يساعد على تخفيض معدل دوران العمل.
- أن التقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية، تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية والعلمية والعملية في تحقيق أهداف المنشأة وارتكازا على هذا التقرير فإن على الإدارة أن تتخذ من القرارات ما يعيد للعامل القيمة المناسبة لولائه وتضحياته ومساهمته في تحقيق رسالة المنشأة.
- وقد دأبت المنظمات على إجراء عمليات التقييم لأداء عاملها لعمليهم للتعرف على مدى كفاءتهم وقدراتهم في النهوض بأعباء الوظائف الموكلة إليهم، ومدى إمكانية تحملهم لأعباء ذات مستوى أعلى، ويفيد نظام تقويم الأداء في أغراض ومزايا متعددة بالنسبة للعاملين والمنشأة على حد سواء.

ومن أهم هذه المزايا:

1. تطوير أداء العاملين وتحسين كفاءاتهم ذاتيا.

وتساعد عملية التقييم على اكتشاف الرؤساء لجوانب الضعف لدى عاملهم، والعمل على تقويمها، عن طريق توفير البرامج التدريبية اللازمة، إضافة لمعرفة الرؤساء تنوع ومدى التوجيه اللازم تقويم سلوك مرؤوسهم وسد جوانب النقص في كفاءتهم هذا في جانب تقديرات الكفاءة وتيم العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة بنواحي ضعفهم، حتى يسموا بجهودهم الذاتية إلى تقوية هذه الجوانب.

2. النهوض بمستوى الخدمة العامة.

تعتبر تقديرات الكفاءة التي تسجلها تقارير الأداء وسيلة للارتفاع بمستوى الخدمة العامة، وذلك من خلال كشفها عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتدريب، وأولئك الذين لديهم قدرات كامنة أو طموح، كما أن تلك التقارير تساعد في التوجيه بمنح المكافآت للعاملين والعلاوات والترقيات وكذلك الانتهاء من الخدمة، مستنده في ذلك إلى أسباب واضحة ومؤكدة، فتقوم الإدارة بتوفير الإشراف والتدريب المناسب للعاملين، وتبني لهم فرص التقدم والإفادة من قدراتهم، وتسند إليهم الوظائف التي يصلحون لها.

3. توفير درجة عالية من العدالة بين العاملين.

حينما تعد تقارير الكفاءة على أساس منطقي سليم فمن الممكن أن تستخدم كأساس موضوعي لإعطاء المكافآت على أساس منطقي سليم فمن الممكن أن تستخدم كأساس موضوعي لإعطاء المكافآت والحصول على العلاوات والترقيات، وعلى ذلك فإنها تساعد في زيادة درجة الموضوعية والعدالة بالنسبة للقرارات الإدارية، والتي تتخذ بخصوص العاملين حيث إن البديل لذلك هو استخدام بعض المؤشرات غير الموضوعية مثل، الانطباعات الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين، وهو ما قد يشعرهم بعدم العدالة، ويدفعهم أكثر لاتخاذ بعض المواقف المعادية والمضادة.

4. إشعار العاملين بالمسؤولية

حيث يدرك الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين، فيجتهد في عمله ويخلص له، فإذا أحس الفرد أن جهوده محل للتقييم الموضوعي فإنه سينال التقدير الواجب إذا انجز عمله على الوجه المطلوب أو زاد عليه، كما أنه سيلقى الجزاء إذا قصر في أداء عمله ولم ينجزه فإن ذلك يؤدي إلى تقوية دوافع العمل لدى العامل، فيقبل على عمله بجد حتى يحصل على المزايا المقررة أو يتفادى العقاب المقرر.

5. دعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

فعن طريق التقييم الموضوعي والسليم والاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين يكون التقويم مبني على أساس عادل ومنطقي ووفقا للأداء الفعلي للموظف مما يساهم في دعم العلاقة الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال البيانات التي يقدمها الرئيس عن انجازات مرؤوسيه وإذا كانت هذه البيانات ايجابية فإن نتائجها ستزيد من قناعة المرؤوسين برئيسه وتطوير العلاقة بينهما بخدمة لصالح العمل والأهداف التي وجدت من أجلها المنشأة كذلك فإنه إذا كانت هذه النتائج سلبية فإنها ستدعو إلى دراسة المعوقات والانحرافات التي تؤثر على أداء الموظف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير أدائه وإزالة هذه المعوقات.

6. تحليل الاحتياجات التدريب

حيث يساهم نظام تقويم أداء العاملين في تنشيط وتوجيه وتنمية العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام التقييم وعندما تستخدم هذه المعلومات لأشخاص منفردين فإنها غالبا ما تسمى بالإرشادات واحداث التغير التشخيصي وعندما تستخدم لمجموعات

من العاملين فإنها تسمى تحليل الاحتياجات وتعتبر في الغالب تقارير الأداء بمثابة معايير الحكم على مدى كفاءة وصلاحيته برامج التدريب ذاتها ومدى الحاجة إلى تطويرها وإحداث التغيير اللازم.

#### 7. معرفة العاملين الذين يستحقون المكافآت والعلاوات التشجيعية.

إنه بقياس كفاية الموظفين وفقا لأسس موضوعية يتم تحديد مستوى أداء كل منهم الأمر الذي يمكن معه معرفة الموظفين الممتازين في أدائهم لأعمالهم مما يمكن معه مكافأتهم على اجتهدهم وتفوقهم تطبيقاً لمبدأ الثواب والعقاب وهو أحد المبادئ التي يجب مراعاتها في مختلف الشؤون الوظيفية. فكما إنه يتم محاسبة الموظفين غير الأكفاء فإنه يجب مكافأة الموظفين الأكفاء، على أن يتم ذلك وفقاً لأسس موضوعية.

#### 8. تحسين علاقة العمل

إن تقييم الأداء على أساس موضوعي يخلق لدى العمال الشعور بأن إدارة المنشأة تهتم به وأن ما يبذله من مجهود ان لا تضيع هباء وأن المنشأة تفرق بين العاملين الذين يحاولوا زيادة إنتاجهم والالتزام بقواعد العمل وهؤلاء الذين ليراعوا ذلك.

#### 9. في مجال النقل والترقية

في كثير من الأحيان تهدف التنقلات والترقيات إلى إعادة توزيع المهام والواجبات على العاملين لهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وتحسين أداء العاملين فيها من خلال الموازنة بين مواصفات الوظائف واستعدادات وقدرات ورغبات الموظفين وتوجيههم التوجه الوظيفي السليم.

#### 10. تزويد العاملين بتغذية راجعة عن الأداء

كثيراً ما يحتاج العاملون إلى معرفة مستوى أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم وتوفر أي طريقة أو وسيلة نظامية لتقييم الاداء لمعلومات موضوعية، مما يتيح للعاملين الاطلاع على مدى تقدمهم في العمل بالمقارنة مع التوقعات وفي حالة عدم وجود قنوات للتغذية المرتدة تكون واضحة المعالم ففي هذه الحالة يبحث العاملون عن طرق أخرى لإشباع رغباتهم في المعرفة، مثل الاستماع إلى الإشاعات، أو التفسيرات الفردية التي تدور بين الزملاء، كما أنه قد يقوم العاملون على سبيل المثال بمقارنة الأعمال أو الترقيات التي قد يحصل عليها زملاؤهم من خلال ذلك يتوصل إلى نتائج خاصة بهم قد لا تكون دقيقة وواضحة وهذا بسبب المعلومات المهمة والأساسية التي قد تكون مفقودة ومن هنا تبرز أهمية وجود تلك المعلومات التي تناح من أجل تحسين أداءه، وأثر هذا الأداء عليه كفرد عامل وعلى الآخرين وعلى المنشأة ككل.

يتضح مما سبق الفوائد أو المزايا التي يحققها نظام تقييم أداء العاملين بحيث أن معلومات تقييم الأداء تظل مجرد بيانات، الأهمية لها إلى أن تستخدم للوصول إلى غرض معين فإذا تم تحديد الغرض من التقييم أو التفكير به مقدماً فإن ذلك يعني تحديد ما ينبغي تقويمه، وما هي الأدوات التي سوف تستخدم في جميع البيانات اللازمة لذلك ولا بد من التأكيد على عدم سرية تقارير الأداء لأهمية التغذية المرتدة أو العكسية، والتي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف للمرؤوسين في أدائهم الحالي والذي بدونه لا يمكن تحسين الأداء المحتمل لهم.

كيف يسعى الفرد إلى تحسين أدائه وهو لا يعلم نواحي الضعف فيه؟ توصل فليشر عام 1973م إلى بعض من دراساته التي قام بها تؤكد أن توافر التغذية المرتدة في مقابلات تقويم الأداء تساعد على تحسين أداء العمال بدرجة عالية من الفاعلية وتساعد أيضاً على تحسين نظرة العاملين العملية تقويم الأداء ككل وأيد ولكر 1977 نتائج فليشر، حيث أثبت أن التنظيمات التي تتبع سياسة عدم سرية تقويم الأداء يكون لديها مشكل

## الأهداف العامة لتقويم الأداء

1. تحديد وقياس أداء العمال، لتقدير مكافأته ماديا أو معنويا "أديبا" مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنشأة. وبمعنى آخر معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
2. تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية اتخاذ أحد أمرين أو كلاهما معا إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عليهم أن يؤديوه في المستقبل.
3. رفع معنويات العاملين، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية وكذلك القضاء أو إيجاد الحلول للمشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين وتعريفهم -العاملين- بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى التغلب عليها.
4. القيام بالأبحاث الخاصة بتقييم الأداء للوصول به إلى مستوى عال من الصلاحيات والثقة في نتائجه. وعلى المنشأة أن تستخدم السوابق السابقة في عمليات التقييم والأخطاء التي شابت هذه العمليات وكذلك الأبحاث التي أجريت في المنظمات الأخرى واتخاذها مادة لهذه الأبحاث.
5. اكتشاف ذوي المواهب والكفايات العالية.
6. اتخاذ النتائج أساسا لفصل الأفراد الذين لا يصلحون العمل.
7. مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية.

يعد التوزيع السليم للأفراد على الوظائف المختلفة من أهم أهداف تقييم أداء العاملين، حيث إنه يساعد على تحقيق عدة أهداف، منها:

- تقليل المنازعات بين العاملين: فعندما يتم توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، وتقليل التوترات التي قد تنشأ بين الأفراد، وبالتالي تقليل المنازعات.
- تحقيق أهداف المنظمة: فعندما يتم توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة وإنتاجية العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تطوير العاملين: فعندما يتم توزيع الأفراد على الوظائف المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، فإن ذلك يساعد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي التقدم في حياتهم المهنية.

(الحري 2018، ص 15-16)

## خصائص نظام تقييم الأداء الفعال

يتميز نظام تقييم الأداء الفعال بمجموعة من الخصائص، منها:

1. الشمولية: حيث يغطي جميع جوانب أداء العامل، بما في ذلك الأداء الوظيفي، والسلوكيات المهنية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. فعندما يغطي نظام تقييم الأداء جميع جوانب أداء العامل، فإنه يساعد على توفير صورة شاملة عن أدائه، وبالتالي يمكن اتخاذ قرارات دقيقة بشأنه.
2. الموضوعية: حيث يتم التقييم بناءً على معايير واضحة وموضوعية، ودون تحيز أو انحياز. فعندما يكون نظام تقييم الأداء موضوعيًا، فإنه يساعد على ضمان حصول جميع العاملين على تقييم عادل.
3. الدقة: حيث يتم التقييم بدقة وعناية، وذلك من خلال استخدام أساليب تقييم فعالة. فعندما يكون نظام تقييم الأداء دقيقًا، فإنه يساعد على ضمان حصول العاملين على تقييم عادل ودقيق.

4. **العدالة:** حيث يتم التقييم بشكل عادل ونزيه، دون تمييز بين العاملين. فعندما يكون نظام تقييم الأداء عادلاً، فإنه يساعد على ضمان حصول جميع العاملين على معاملة عادلة.
5. **الفاعلية:** حيث يؤدي التقييم إلى تحسين أداء العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة. فعندما يكون نظام تقييم الأداء فعالاً، فإنه يساعد على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ولكي يحقق نظام تقييم الأداء الفعال هذه الخصائص، يجب أن يتم تصميمه وتنفيذه بشكل جيد، وذلك من خلال مراعاة العوامل التالية:

- **تحديد الأهداف من تقييم الأداء:** يجب تحديد الأهداف من تقييم الأداء بشكل واضح، وذلك حتى يمكن تصميم نظام تقييم الأداء بشكل يحقق هذه الأهداف.
- **تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في التقييم:** يجب تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في التقييم بشكل واضح، وذلك حتى يكون التقييم عادلاً وموضوعياً.
- **اختيار أساليب التقييم المناسبة:** يجب اختيار أساليب التقييم المناسبة، وذلك حتى يتم الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية عن أداء العاملين.
- **توفير التدريب للعاملين على نظام تقييم الأداء:** يجب توفير التدريب للعاملين على نظام تقييم الأداء، وذلك حتى يتمكنوا من فهم النظام والمشاركة فيه بشكل فعال.

وتعد خصائص نظام تقييم الأداء الفعال من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية هذا النظام، وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة.

(الألفي، 2023، ص 35)

عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات وهي:

### 1. على مستوى المنظمة متمثلة:

- أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.
- ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ت. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات الحكم على دقة هذه السياسات.
- ث. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### 2. على مستوى المديرين:

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء العاملين ومتابعتهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

### 3. على مستوى الفرد العامل:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة. يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي تتوصل المنظمة من

خلالها إلى جني المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية ، توفير الاساس الموضوعي لأنشطة ادارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، علاوة على اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط وإنما على أداء المديرين والمشرفين في مستويات ادارية مختلفة ومن قبل الادارة العليا .

ولهذه الاهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاث اساسية:

1. الجذب: للموارد البشرية الجودة الى المنظمة، اذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية المنتج في ادارة الانتاج العمليات، أو بأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.
2. الدفع: دفع العاملين للأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.
3. الاحتفاظ: بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

## معايير تقييم الاداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء، هي الاساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيداً ومرضياً، وان تحديد هذه المعايير امر ضروري للنجاح بعملية التقييم للأداء حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة وتوجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء.

ولا بد ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة ادائهم للعمل واخلاصهم للمنظمة. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف او الاعمال الادارية ومن امثلة تلك المعايير العمل، القيادة، والابداع، الاداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات. وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1. موضوعي: يعبر عن المقومات الاساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الانتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الاهداف.
2. ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وامكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

ان معدلات الاداء يجب ان تخلق في العاملين الحافز والرغبة في تحسين الانتاجية وبالتالي يجب ان تكون المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات اخرى لمعدلات الاداء كاتخاذها اساساً في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة والرقابة على اعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة وعلى نواحي القوة لتعزيزها. وتستخدم كذلك تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك م الاستخدامات.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته ان يكون دقيقاً في التعبير عن الاداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا، إذا نميز بالخصائص الاتية:

1. صدق المقياس: أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها اداء العمل بدون زيادة أو نقص، وهناك حالتان يكون فيها غير صادقاً:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل اساسية في الاداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
  - في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن ارادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
2. ثبات المقياس: يعني ان تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات او مستويات ادائه وان ذلك ليس عيباً فيه وانما حالة طبيعية.
  3. التمييز: ونعني بها درجة حساسيته المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما كانت بسيطة فيميز بين اداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
  4. سهولة استخدام المقياس: ونعني بها وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- (الهيبي، 2016، ص 178-181)

## خطوات تقييم الأداء

### 1. تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير الى اي عامل او متغير يعد كمؤشر لفاعلية الاداء من قبل الافراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال اذ يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال.

ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في اداء كل عمل نظراً الى ان معظم الاعمال في المنظمات معقدة وتتضمن ابعاد وجوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الاداء.

ومن هذه المواصفات ما يلي:

#### أولاً: الثبات:

ويقصد بها امكانية القياس اي ان ثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق فالاستقرار ينطوي على ان قياسات المعيار المأخوذة في اوقات مختلفة ينبغي عنها النتائج أو نتائج متساوية.

اما التوافق فينطوي على ان قياسات المعيار المأخوذة من قبل افراد مختلفين او بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة او متساوية من شخص الى اخر ومن طريقة الى اخرى.

#### ثانياً: التمييز

المعايير الجيد لا بد وان يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم حيث ان الهدف الاساسي لتقييم اداء الافراد والعاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الاجور والرواتب وفي ترقية الافراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية كما سبق ذكره في الفقرات الخاصة باستخدام نتائج عملية التقييم.

#### ثالثاً: القبول

لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الاداء مقبولة من قبل الافراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الاداء الفعلي للأفراد العاملين.

يمكننا القول بأنه لا بد من تحديد المعيار اما استناداً على النشاطات التي يتضمنها الاداء للعمل او على اساس النتائج المنجزة من قبل الافراد العاملين حيث ان بناء المعيار على اساس النشاطات او الفعاليات التي يؤديها الافراد لأداء

العمل يحدد معظم الممارسات السلوكية للأداء منها والايجابية ولا ينظر فقط الى النتائج المترتبة فقط اما المعيار الذي يبنى على اساس النتائج فهو يقيس النتائج ويحدد الهدف فقط فمثلاً تقييم الاداء الذي يقيس حجم المبيعات أي يستخدم معيار حجم المبيعات في تقييم اداء رجل البيع يأخذ بعدد الوحدات المباعة دون النظر الى اسلوب البيع، أي هل تم بيع الوحدات المحددة للعملاء برضاهم الكامل وقناعتهم بالسلعة المباعة ام تم تضليل المشتري بوعود معينة. ان لكل معيار من هذين المعيارين اي المعيار المبني على اساس النشاط او السلوك والمعيار المبني على اساس النتائج لهما مزاياهما وعيوبهما، فمعيار النشاط او السلوك لا يعطي صورة كاملة عن فاعلية الاداء لا يمكن للمنظمة من تحديد الافراد الذين ساهموا فعليا في ضعف الاداء، وان هذا المعيار يؤدي الى التركيز على الاجراءات وروتينية العمل بغض النظر عن النتائج، علما بأن هذه الاجراءات هي تسهيل اداء العمل وليست مؤشرات للأداء الفعال. اما المعيار المبني على اساس النتائج فهو يساهم في دفع وتشجيع الافراد العاملين في تحقيق الاهداف المحددة لهم لكنه من جهة اخرى يؤدي الى دفع الأفراد الى ممارسة سلوك سلبي من قبل الافراد في تحقيق الهدف نظراً الى ان المعيار لا يوضح السلوكيات اللازمة للأداء الفعال، كما وان استخدام مثل هذا المعيار يقود الى احباط الأفراد العاملين عندما يفشلوا في تحقيق الاهداف بسبب عوامل خارج سيطرتهم المباشرة كعطل المكنات والمعدات او عدم توفر الموارد المادية والمالية وغيرها من الموارد. فإن المعيار المبني على اساس النتائج فقط لا يوفر المعلومات الكافية حول سلوكيات الأفراد التي تعتبر ضرورية وأساسية في إرشاد وتوجيه الأفراد ذوي الأداء غير المناسب. وبالنهاية لابد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقييم الاداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الاهداف المتحققة.

## 2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الافضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين اي ان يتم نقل المعلومات من المدير الى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى مديريهم لغرض الاستفهام حول اي الجوانب غير الواضحة لديهم.

## 3. قياس الاداء

وتكون هذه الخطوة في جمع المعلومات حول الاداء الفعلي وهناك اربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

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

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الاداء.

## 4. مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الاداء المعياري والاداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الاداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث ان نتائج التقييم التي يستلمها الافراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى

تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وان تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

#### 5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي ان يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقويم ادائهم، بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في ادائه. كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الاداء السليبي. حيث ان التقييم الصادق وكما اشارت الكثير من الدراسات الى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن ادائهم أكثر مما حدده لهم المدير او المشرف المباشر.

#### 6. اتخاذ القرارات الإدارية

ان القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل.

#### 7. الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين:

- مباشر وسريع: اذ لا يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الاداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.
- الإجراءات التصحيحية الأساسي: حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة ابعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الاول كما انها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

## طرق تقييم اداء العاملين

هنالك العديد من التصنيفات الطرق لتقييم الاداء ويمكن اجمال هذه الطرق بطريقتين رئيسيتين هما:

#### 1. الطريقة التقليدية

تعتمد الطريقة التقليدية في عملية تقييم الاداء على الحكم الشخصي للرؤساء على اداء مرؤوسهم وان كل أسلوب من هذه الاساليب تختلف عن الاخرى في تحديدها لأنواع الاحكام المحددة فيها ومن هذه الاساليب ما يلي:

##### أ. طريقة الترتيب البسيط

تعد هذه الطريقة من اقدم طرق تقييم الاداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الاحسن اداء الى الأسوأ اداء اذ ان كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين افضل من البعض الآخر وفقا لهذا الترتيب لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء افضل ويأتي قدر أي ما هي درجة الافضلية.

كما وان هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن ان يقلل من التحيزات.

ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين.

## ب. طريقة المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها.

## ت. طريقة التدرج

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، وتوضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه.

لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

## ث. طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً. أن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على عملية تحليل العمل.

## ج. طريقة قوائم المراجعة

لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون اختيار المقيم إما نعم أو لا وعند اتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشة العاملين.

من ميزات هذه الطريقة أنها قليلة التحيز، ولكن من عيوبها أن كلفتها عالية بحيث تتطلب من المنظمة أعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفقاً للأعمال الموجودة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر.

## ح. طريقة الاختيار الإجابي

تتطلب هذه الطريقة من المقيم اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً وانطباقاً على الفرد العامل من زوج الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية. أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية، كما وأن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم، وبالإمكان زيادة موضوعية هذا الأسلوب عن طريق استخدام لجنة للقيام بعملية التقييم بدلاً من شخص واحد.

إما عيوب هذه الطريقة هي المتطلبات والمجهود العالي المبذول في الإعداد والتهيئة للعبارات بحيث تكون منطبقة على العمل الذي يؤديه الفرد العامل.

## خ. طريقة المواقف الحرجة

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابياً والسلوكيات الأساسية المساهمة سلباً في

الاداء هذه، المواقف الجوهرية الايجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم المشرف خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية.

أن هذه الطريقة ذات اهمية وفائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم كما وإنها تقلل من التحيز من قبل المقيم حيث إن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل أما أهم السلبيات الناجمة من استخدام هذه الطريقة في تقييم أداء الأفراد العاملين فتتمثل بما يلي:

- تتطلب جهود كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الاداء العاملين وكتابة المواقف الايجابية والسلبية وأثناء فترة التقييم.

- انخفاض الموضوعية في عملية التقييم من حيث إن المواقف السلبية المؤشرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة ثم تلافها من قبل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتمت قيم الفرد العامل

#### د. طريقة المقالية:

من المحتمل أن تكون أبسط في تقييم أداء الأفراد العاملين إذ تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطورية لكل منهم إن هذه الطريقة بسيطة ولا تتطلب أشكالا معقدة من الاستثمارات لقياس الأداء ولا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها وما يعاب على هذه الطريقة هي أنها طريقة غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها ، لذلك يصعب مقارنة الأفراد العاملين في المنظمة وفقها كما وأن هذه الطريقة تتطلب إمكانيات جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء ولا يخفى بأن هناك اختلافاً في القبلية لدى المقيمين.

#### 2. طرق تقييم الأداء الحديثة

نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لقيم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل لدرجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرائق التقليدية ومن الطرائق الحديثة ما يلي:

##### أ. مقياس الملاحظات السلوكية

هذا المقياس يحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل لكن اختلافه عن المقياس السابق هو المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين (موضع التقييم) ويرتبههم على (5) أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد كما هو الحال بطريقة ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل إن كل متغير أو بعد تحتوي على مواقف متعددة).

مما يميز هذه الطريقة أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.

##### ب. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تجديد الهدف التي ترتبط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف من الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة خاصة في تقييم المستويات الإدارية العليا.

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز. ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء.

من المزايا المتحققة من استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الأفراد ما يلي:

1. تشجيع الأفراد في تحديد أهداف خلاقة ومحددة مما يزيد من دوافع الأفراد العاملين وتطور في أدائهم.
2. هذه الطريقة تعتبر من الطرائق الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
3. تؤدي إلى تعريف الأفراد بما مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
4. هذه الطريقة تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة، لكن من المأخذ على هذه الطريقة ما يأتي:

1. تؤكد بدرجة كبيرة على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج حيث أن الأفراد يسعون إلى تحقيق ما حدد من أهداف بطرق قد تكون لها أثارها السلبية على المدى الطويل ما، ولذلك لابد من مساعدة الإدارة في تحديد الطرق والوسائل اللازمة وتحقيق الهدف.
2. من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد المختلفين نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة، علما بأن هذه الأهداف تختلف في درجة صعوبتها من فرد إلى آخر حيث إن المقارنة الواقعية والصادقة تتطلب مقارنة مستوى تحقيق الأهداف وكذلك صعوبتها وهذا ليتحقق في تطبيق طريقة الادارة بالأهداف التي تأخذ جانبا واحد فقط وهو مدى تحقيق الهدف دون النظر إلى درجة صعوبة الهدف.

#### ت. طريقة مراكز التقييم:

- هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين وكذلك لتقييم أدائهم، حيث أن إجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقود إلى تطوير الاداء.
- إن السمات أو الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، ونوعية التفكير، ومقاومة التفاعلات، والاتصالات.
- إن العوامل الأساسية التي تؤخذ بنظر الاعتبار هي قابلية الفرد في التأثير بالآخرين والمهارات الانسانية في التعامل إضافة إلى التحسس وتقدير مشاعر ورغبات الآخرين وجمع هذه العوامل مهمة للمستويات الإدارية المختلفة وبصورة خاصة للإدارات العليا.
- من معوقات هذه الطريقة هي كلفتها الكبيرة وعدم إمكانية تقييم جميع كلفتها الكبيرة وعدم إمكانية تقييم جميع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة (الإداريين).

### من الذي يقوم بعملية التقييم؟

1. إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.
2. إن المشرف أو الرئيس أكثر قدرة في تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره.
3. بإمكان المشرف المباشر الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه بالإضافة إلى المشرف المباشر لوحده كمقيم فهناك آراء تدعم مشاركة مجموعة من الرؤساء في عملية التقييم بحيث يكون هؤلاء من نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي وهذا يكون في حالة كون جميع المدراء ضمن المستوى الواحد في موقع يجعلهم على قرب من الأفراد العاملين بحيث يلاحظون سلوكهم وأدائهم خلال فترة التقييم هذه العملية تساعد

على زيادة الموضوعية والصدق في عملية التقييم وتقلل من التحيز كنتيجة لتعدد وجهات النظر و الأخذ بمختلف الآراء.

الجهة الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم هم الزملاء أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التقييم أي تقييم الزملاء لابد من توفر الشروط الآتية:

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظات المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.

## متى يتم التقييم؟

من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة وقت التقييم مم لأداء الأفراد العاملين، ولكن من الممكن الاعتماد في هذا المجال على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين حيث يرى هؤلاء أن التقييمات بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفاعلية أدائهم.

## إجراءات التقييم

بعد تحديد من الذي يقوم ومتى لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، واهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهتمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

الكثير من الصعوبات قد تنشأ من جراء مقابلات التقييم، هذه الصعوبات بعضها يكون من قبل المقيم والبعض الآخر من قبل الأفراد العاملين مما يؤدي إلى حصول صراع بين الأفراد العاملين أنفسهم حيث في الغالب يرغب الأفراد بان يكون أدائهم موضع تقدير ولذلك فإنهم يبذلون جهدا كبيرا أثناء التقييم أو يرغبون في تشخيص ومعرفة نقاط ضعفهم للحصول على المساعدة اللازمة لتلافي العيوب الخاصة بانخفاض الاداء لديهم.

## العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

- الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الهالة)  
يقصد بتأثير الهالة أو التأثيرات الشخصية الميل من المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين أي أن المقيم يأخذ بهذه الصفة فقط بحيث تكون أكثر تأثيرا في نتيجة التقييم على غيرها من الصفات.
- أخطاء التشابه  
في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين.

## • انخفاض دافعية المقيم

في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجهاته حول عملية التقييم حيث أن المقيم غالبا يخضع لمشاعره الذاتية فقط والتي تقوده الى تقييم الأفراد العاملين، فشعوره بأن التقييم سوف يؤثر سلبيا أو ايجابيا على الأفراد يؤدي به ويقوده إلى أن يقيم بشكل غير حقيقي أو لا يعكس الواقع الفعلي للأفراد العاملين حيث انه من المعروف بان نتائج التقييم تنعكس في ثلاثة أمور مهمة لدى الأفراد هي أما المكافأة أو العقوبات أو الترقية.

## مقترحات لتطوير تقييم الأداء

1. استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الأفراد العاملين بحيث تعطى هذه الطرق نظرة متكاملة عن أداء الأفراد العاملين من حيث نتائج الأداء والإجراءات أو الطرائق المتبعة من قبلهم، كما وأنها تحدد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء إضافة إلى استخدام نتائجها في عملية التطوير للأفراد والتطوير التنظيمي وكذلك الاستفادة من المعلومات المرجعة في عملية التخطيط للموارد البشرية للمنظمة بكاملها.
2. استمرار التغذية العكسية للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى أدائهم ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة بعد التقييم حيث يجمع هؤلاء الأفراد العاملين ويوضحوا لهم نتائج التقييم ونقاط الضعف والقوة المثبتة عليهم.
3. استخدام والاستعانة بأكثر من مقيم واحد حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلت الأخطاء الناجمة من للموضوعية أو التحيز الذاتي ولذلك يفضل أن تكون هناك لجان تقييم لكل مجموعة من الأفراد أو مقيمين مختلفين من الداخل ومن الخارج كاستشاريين للقيام بهذه المهمة.
4. تدريب وتهنئة المقيمين لتعريفهم بأهمية هذه العملية والنتائج المترتبة عليها وتقليل أخطاء الهالة وأخطاء التشدد أو التساهل ويفضل أن يكون التدريب متواصلا فالمدبر الذي دخل دورة تدريبه حول هذه العامية من الممكن أن يكرر الدورة في فترة أخرى لتحديد وإثارة المعلومات لديه.
5. تحديد ووضع نظام للمكافآت والحوافز التشجيعية للمقيمين عندما يثبت بان تقييمهم كان صحيحا ويعكس الواقع الفعلي وذلك لدعمهم وتشجيعهم على أداء عملهم بفاعلية وكفاءة ويتجنبوا الطرق السريعة لأداء هذه العملية.

(عباس وعلي، 2003، ص 244-274)

## مشاكل قياس وتقويم اداء العاملين

### 1. المشاكل الذاتية

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الاخطاء التي يمكن ان ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقويم الاداء، وتتمثل اهم هذه المشاكل بالآتي:

#### أ. خصائص المقوم

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم بشكل مباشر أو غير مباشر فالمدبرين حديثي الخبرة في مجال العمل الاداري قد يميلون الى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الادارية والادراك العالي. لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقويم ان يتميز بالخبرة والادراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

## ب. التساهل والرفق

يميل بعض القائمين بعملية التقويم الى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الاساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

## ت. تأثير الهالة

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقويم ببعض الصفات او الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقويم، وقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التأثير الايجابي او سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لان العملية واحد من اهم مقوماتها الاساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقويم والحيادية والنظر الى الشخص المقيم.

## ث. النزعة المركزية

وتسمى ايضا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم الى اصدار احكام متوسطة وعامة اتجاه المقومين دون تميز ملحوظ.

## ج. الأولوية والحدثة

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقويم التي تمتد لفترة طويلة، اذ يعتمد القائم بالعملية الى الاخذ بالأداء الأولي للفرد دون الاخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم او ان يهمل اداء الفرد السابق ويعتمد المقوم الى اعطاء صورة عن احدث مستوى للأداء.

وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقويم دقيقة، اذ ان عملية التقويم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف احصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء.

## ح. التحيز الشخصي

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم ادائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقويم بعيدة عن الموضوعية.

## 2. المشاكل الموضوعية

ترتبط اغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقويم ويمكن ايجازها بالآتي:

1. عدم وضوح في تحديد اهداف التقويم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الاساسي من التقويم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال.
2. سوء اختيار معايير التقويم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي، ومثل هذا الامر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقويم.
3. سوء اختيار اجراءات التقويم، أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم.
4. الخطأ في اختيار وقت التقويم فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقويمي الاداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا او مرة لكل ستة أشهر.
5. يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على امكانيات المنظمة ومستوى اداء العاملين فيها لذا يجب على المنظمة ان تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً ووقت القيام بها ثانياً.
5. عدم الدقة في ملاحظة اداء العاملين او اعتماد معايير غير دقيقة في اجراء مقارنات الاداء، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

وعلى المنظمة التي تريد الوصول الى عملية القياس والتقويم ان تكون قليلة المشاكل وتأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الاداء الاتي:

- وضوح اهداف عملية تقويم الاداء.
- التوقيت الصحيح للعملية.
- صدق وثبات معايير التقويم
- دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف.
- تناسب طريقة التقويم مع الاهداف
- مؤهلات القائم بعملية التقويم.
- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

(الهيئة، 2016، ص 190-193)

## التقييم الذاتي

الاتجاه المستحدث هو اعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرون لتقييم أنفسهم، حيث يحفز هذا الاسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد. التقييم الذاتي هو عملية يقوم الفرد من خلالها بتقييم نفسه، ومهاراته، وقدراته، وسلوكه. وقد أصبح هذا الأسلوب شائعاً في بيئة العمل، حيث يُنظر إليه على أنه أداة لتطوير الموظفين وتحسين أدائهم.

### أهمية التقييم الذاتي

يقدم التقييم الذاتي العديد من الفوائد للفرد والمنظمة، منها:

- يساعد الفرد على معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه، وبالتالي تحديد المجالات التي يحتاج إلى تطويرها.
- يساعد الفرد على تحديد أهدافه المهنية والتخطيط لتحقيقها.
- يساعد الفرد على تطوير مهاراته القيادية والتواصلية.
- يساعد المنظمة على تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية.

### عوامل تؤثر على دقة التقييم الذاتي

تؤثر عدة عوامل على دقة التقييم الذاتي، منها:

- مستوى الذكاء: حيث إن الأفراد الأكثر ذكاءً هم أكثر قدرة على التقييم الموضوعي لأنفسهم.
- مستوى الانجاز: حيث إن الأفراد الأكثر قدرة على الإنجاز هم أكثر قدرة على تحديد أهدافهم وتحقيقها.
- التحكم الذاتي الداخلي: حيث إن الأفراد الذين لديهم تحكم ذاتي داخلي هم أكثر قدرة على تقييم سلوكهم وتعديله.
- العوامل الشخصية: مثل الثقة بالنفس، والوعي بالذات، والدافعية.

## التقييم المتعدد

التقييم المتعدد هو عملية يتم فيها تقييم الفرد من قبل أكثر من شخص، مثل الرئيس، والزملاء، والمرؤوسين. ويُعد التقييم المتعدد أكثر دقة من التقييم الذاتي، وذلك لأنه يأخذ في الاعتبار وجهة نظر أكثر من شخص. (السيد، 2021، ص 43-47)

## تقييم الأداء في البيئة الدولية

### تعريف

تقييم الأداء في البيئة الدولية هو عملية تقييم أداء الموظفين في منظمات متعددة الجنسيات، وتختلف هذه العملية من دولة لأخرى بسبب اختلاف الثقافات والقيم.

تختلف ممارسات تقييم الأداء في الدول المختلفة في عدة جوانب، منها:

- أهداف عملية التقييم: ففي بعض الدول، تكون أهداف عملية التقييم محددة بوضوح، مثل قياس الأداء الحالي للموظف، أو تحديد نقاط قوته وضعفه، أو تحفيز الموظف على التحسين المستمر. أما في دول أخرى، فقد تكون أهداف عملية التقييم أقل تحديداً، أو قد تختلف حسب الموظف أو الموقف.
- خصائص وشخصية المقيم: ففي بعض الدول، يتم تقييم الأداء من قبل مدير مباشر للموظف، بينما يتم في دول أخرى تقييم الأداء من قبل فريق من الأشخاص، أو من قبل لجنة.
- تكرار عملية التقييم: ففي بعض الدول، يتم تقييم الأداء مرة واحدة في السنة، بينما يتم في دول أخرى تقييم الأداء بشكل أكثر تكراراً، مثل كل ستة أشهر أو كل ثلاثة أشهر.
- الافتراضات المحددة عن التقييم: ففي بعض الدول، يتم افتراض أن الموظف مسؤول عن أدائه بالكامل، بينما يتم في دول أخرى افتراض أن البيئة المحيطة بالموظف تؤثر على أدائه.
- كيفية توضيح نقاط الضعف والانتقادات أو الثناء على الأداء: ففي بعض الدول، يتم توضيح نقاط الضعف والانتقادات أو الثناء على الأداء بشكل مباشر، بينما يتم في دول أخرى بشكل أكثر تحفظاً.
- فرصة الفرد للاستجابة وإبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائهم: ففي بعض الدول، يتم منح الفرد فرصة للاستجابة وإبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائه، بينما لا يتم ذلك في دول أخرى.
- نوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد: ففي بعض الدول، يتم استخدام عوامل تحفيز خارجية، مثل المكافآت المالية، بينما يتم في دول أخرى استخدام عوامل تحفيز داخلية، مثل الشعور بالإنجاز أو التقدير.

### العوامل التي يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة

يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة، هي العوامل التي يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل في هذه المهام، ومنها:

- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة
- الحساسية للأعراف والقيم الأجنبية
- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية

## أهمية فهم الاختلافات الثقافية في عملية تقييم الأداء

تمثل الاختلافات الثقافية، أهم الخصائص المميزة للبيئة التي يعمل بها الفرد. لذا يجب على المديرين العاملين في منظمات متعددة الجنسية إدراك هذه الاختلافات. ومن أكثر الأخطاء شيوعاً هو افتراض المديرين الأجانب، بأن المدخل الذي أثبت نجاحه في بيئته الثقافية سوف ينجح في بيئة ثقافية أخرى.

ففي الثقافات الغربية، يميل التركيز على النواتج أو النتائج النهائية. مما يؤدي إلى تركيز عملية تقييم الأداء على الأجل القصير، أما في ثقافات الشرق الأوسط والأقصى، فإن العملية أو الطرق التي يتحقق بها النتائج هي الأكثر أهمية ومن ثم فإن هذه الثقافات تميل إلى التركيز على عملية تقييم الأداء على أنها عملية طويلة الأجل.

## النجاح في عملية تقييم الأداء

يتطلب النجاح في عملية تقييم الأداء الأخذ في الاعتبار وفهم ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي:

- المهمة: حيث يجب أن يكون تقييم الأداء مرتبطاً بأهداف ونتائج المهمة التي يقوم بها الموظف.
- البيئة: حيث يجب أن يأخذ تقييم الأداء في الاعتبار العوامل الثقافية والبيئية المحيطة بالموظف.
- العملية: حيث يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عادلة وشفافة.

(عبد الوهاب، 2022، ص 1-20)

## الإسلام وتقييم الأداء

### تقييم الأداء من منظور إسلامي

يُعرّف تقويم الأداء بأنه عملية قياس وتحليل أداء الفرد أو المجموعة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد ما يحتاجون إلى تطويره أو تحسينه. ويُعد تقويم الأداء من العمليات الإدارية المهمة التي تساعد على تحسين أداء الأفراد والمجموعات، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من منظور إسلامي، فإن تقويم الأداء يُعد عملية ضرورية للتحقق من مدى التزام الأفراد بأداء واجباتهم الدينية والدنيوية على الوجه الأكمل. ولقد أكد الإسلام على أهمية العمل وضرورة بذل الجهد فيه، كما أكد على أهمية السعي إلى التميز والكمال في الأداء.

### نظرة الإسلام إلى العمل

ينظر الإسلام إلى العمل باعتباره عبادة لله تعالى، ومن أعظم القربات إليه. وقد أمر الله تعالى عباده بالعمل، فقال: {فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ} [الجمعة: 10]. ولقد حثَّ النبي صلى الله عليه وسلم على العمل، فقال: "ما أكل أحد طعاماً أطيب من عمل يده، وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده".

ولقد ربط الإسلام بين العمل والإيمان، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا وَإِنْ قَلَّ". وبناءً على هذه الآيات والأحاديث، فإن الإسلام يدعو إلى العمل الجاد والمثابرة، والسعي إلى التميز والكمال في الأداء، وذلك بهدف تحقيق النفع للفرد والمجتمع.

## الرقابة الذاتية أسلوب مميز لتقييم الأداء عند العامل المسلم

تُعد الرقابة الذاتية من الأساليب المهمة لتقويم الأداء عند العامل المسلم. والرقابة الذاتية هي قيام الفرد بتقييم أداءه بنفسه، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لديه، وتحديد ما يحتاج إلى تطويره أو تحسينه.

والرقابة الذاتية أسلوب إسلامي أصيل، فقد أمر الله تعالى عباده بمراقبة أنفسهم، فقال: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ} [الحشر: 18].

والرقابة الذاتية لها العديد من المزايا، منها:

- أنها تساهم في تنمية مسؤولية العامل عن أذائه.
  - أنها تدفع العامل إلى السعي والتميز والكمال في الأداء.
  - أنها تُمكن العامل من اكتشاف نقاط ضعفه ومعالجتها.
- ولكي تكون الرقابة الذاتية فعالة، يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ، منها:
- الصدق والأمانة في التقييم.
  - الموضوعية في التقييم.
  - الوضوح في المعايير المستخدمة في التقييم.

ولقد كان النبي صلى الله عليه وسلم قدوة للمسلمين في الرقابة الذاتية، فقد كان يحاسب نفسه على كل صغيرة وكبيرة، وكان يراجع نفسه دائماً.

## تقييم الأداء من قبل ولي الأمر في المجتمع المسلم

يُعد ولي الأمر في المجتمع المسلم مسؤولاً عن رعاية شؤون الأمة، بما في ذلك رعاية شؤون العمل والإنتاج. ولذلك، فإن له دوراً مهماً في تقويم أداء الأفراد والمجموعات في المجتمع.

ويمكن لولي الأمر ممارسة تقويم الأداء من خلال مجموعة من الأساليب، منها:

- التفتيش الشخصي: وهو قيام ولي الأمر بزيارة أماكن العمل والإنتاج، والاطلاع على سير العمل، والتحدث مع العاملين.
- عقد الاجتماعات الدورية: وهو عقد اجتماعات مع المسؤولين في الجهات المختلفة، لمناقشة شؤون العمل والإنتاج، وتحديد نقاط الضعف والقوة، ووضع الخطط اللازمة للتطوير.
- التقارير الدورية: وهي التقارير التي يقدمها المسؤولون في الجهات المختلفة

(الدهمان، 2010، ص 97-113)

# **الفصل الرابع**

## **الدراسة العملية**

## نبذة تاريخية عن جامعة البترا الاردنية

تم افتتاح جامعة البترا عام 1991 وتخرج أول دفعة منها عام 1994 وكان وقتها يطلق عليها جامعة البنات الأردنية لأنها اعتمدت في سياستها أن تكون جامعة مخصصة للفتيات، ولكن في عام 1999 تم تغيير الاسم إلى جامعة البترا الأردنية وذلك بسبب تغير سياستها بالسماح للطلبة الشباب بالانضمام إليها. تقدم الجامعة برامج البكالوريوس والماجستير في مجموعة متنوعة من التخصصات. كما تقدم الجامعة برامج التبادل الطلابي مع عدد من الجامعات العالمية.

### الاعتمادات

حصلت الجامعة على الاعتمادات العامة والخاصة لكافة كلياتها واقسامها العلمية:

- أول جامعة أردنية تحصل على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية
- حاصلة على الاعتماد الأمريكي في تخصصي نظم المعلومات الحاسوبية، وعلم الحاسوب (ABET)
- حاصلة على شهادة الأيزو 2015:9001 (TÜV Austria)
- حاصلة على الاعتماد البريطاني لتخصص اللغة الإنجليزية وآدابها وعلى المستوى الجامعة (ASIC)
- حاصلة على الاعتماد الأمريكي في تخصص الصيدلة (ACPE)
- حاصلة على جائزة الحسن للتميز العلمي
- حاصلة على الاعتماد الألماني الأوروبي في تخصص الكيمياء (ASIIN).

### العضوية

الجامعة عضو فاعل في الاتحادات التالية:

- اتحاد الجامعات العربية
- الاتحاد الدولي للجامعات
- اتحاد جامعات العالم الإسلامي
- رابطة الجامعات الإسلامية
- رابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي

### فلسفة الجامعة

تستند فلسفة جامعة البترا الأردنية إلى القيم التالية:

- التميز: تسعى الجامعة إلى أن تكون من الجامعات الرائدة في المنطقة، وذلك من خلال تقديم تعليم عالي الجودة وتوفير فرص تعليمية متميزة للطلاب .
- التنوع: تؤمن الجامعة بأهمية التنوع الثقافي والمجتمعي، وتعمل على خلق بيئة تعليمية داعمة للطلاب من مختلف الخلفيات.
- المسؤولية الاجتماعية: تلتزم الجامعة بمسؤوليتها الاجتماعية، وتسعى إلى المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن والمنطقة.

تترجم هذه القيم إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، منها:

- تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة ليصبحوا أفراداً فاعلين في المجتمع.
- إعداد الطلاب للالتحاق بسوق العمل المحلي والعالمي.
- المساواة بين الجنسين.
- المحافظة على البيئة.
- المساهمة في التنمية المستدامة.

تسعى الجامعة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة، منها:

- تقديم برامج تعليمية عالية الجودة في مجموعة متنوعة من التخصصات.
- توفير فرص تعليمية متميزة للطلاب، مثل برامج التبادل الطلابي وبرامج البحث العلمي.
- تعزيز التنوع الثقافي والمجتمعي في الحرم الجامعي.
- دعم الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تبني مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن والمنطقة.

تؤمن جامعة البترا الأردنية بأن التعليم هو المفتاح لتحقيق التنمية والازدهار، وتسعى إلى أن تكون نموذجاً يحتذى به في مجال التعليم العالي في المنطقة.

#### الكليات

- كلية الآداب والعلوم: وتضم تخصصات اللغة العربية وآدابها، واللغة الإنجليزية وآدابها، اللغة الإنجليزية والترجمة، تربية الطفل، معلم صف، الكيمياء والرياضيات
- كلية الإعلام: الصحافة والإعلام، والإذاعة والتلفزيون
- كلية الصيدلة والعلوم الطبية: الصيدلة، والتغذية.
- كلية تكنولوجيا المعلومات: تخصصات هندسة البرمجيات، علم الحاسوب، نظم المعلومات الحاسوبية، شبكات الحاسوب، وأمن معلومات
- كلية العمارة والفنون تخصصات هندسة العمارة، التصميم الجرافيكي، التصميم الداخلي، والتحرك والوسائط المتعددة.
- كلية العلوم الإدارية والمالية: تخصصات إدارة الأعمال، نظم المعلومات الإدارية، العلوم المالية والمصرفية، التسويق، المحاسبة، والأعمال والتجارة الإلكترونية
- كلية الحقوق: القانون العام، القانون الخاص
- كلية الهندسة: هندسة مدنية

## المجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع البحث: أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الاردنية والبالغ عددهم (346 عضو).
2. عينة البحث: تم توزيع الاستبيانات (102 استبيان) على كافة أعضاء الهيئة التدريسية في كل من كلية العلوم الإدارية والمالية (62 عضو) وكلية تكنولوجيا المعلومات (40 عضو) في حين ان مجموع الاستبيانات المستردة كانت 90 استبيان (55 استبيان من كلية العلوم الإدارية والمالية و35 استبيان من كلية تكنولوجيا المعلومات) والتي تمثل 26% من مجتمع الدراسة (346 عضو) وهي نسبة مقبولة احصائيا.

## خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف اجابات العينة نحو المعلومات الشخصية، حيث تم تلخيص النتائج في الجداول التالية:

### 1. العمر

| الفئة     | كلية العلوم الإدارية والمالية |       | كلية تكنولوجيا المعلومات |       |
|-----------|-------------------------------|-------|--------------------------|-------|
|           | ت                             | %     | ت                        | %     |
| 20-29 سنة | -                             | -     | -                        | -     |
| 30-39 سنة | 18                            | 33.3% | 19                       | 53.3% |
| 40-49 سنة | 11                            | 20%   | 12                       | 33.3% |
| 50 فأكثر  | 26                            | 46.7% | 4                        | 13.3% |
| المجموع   | 55                            | 100%  | 35                       | 100%  |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أساتذة كلية العلوم الإدارية والمالية (86.7%) تزيد أعمارهم عن 40 سنة. بينما النسبة الأكبر من أساتذة تكنولوجيا المعلومات (53.3%) تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة.

### 2. مدة العمل في التدريس

| الفئة        | كلية العلوم الإدارية والمالية |       | كلية تكنولوجيا المعلومات |       |
|--------------|-------------------------------|-------|--------------------------|-------|
|              | ت                             | %     | ت                        | %     |
| 1-5 سنوات    | 11                            | 20%   | 10                       | 26.7% |
| 6-10 سنوات   | 11                            | 20%   | 16                       | 46.7% |
| 11-15 سنة    | 7                             | 13.3% | 7                        | 20%   |
| 16 سنة فأكثر | 26                            | 46.7% | 2                        | 6.7%  |
| المجموع      | 55                            | 100%  | 35                       | 100%  |

نلاحظ ان النسبة الأكبر من عينة اساتذة كلية العلوم الإدارية والمالية تزيد خبرتهم التدريسية عن 16 سنة بينما 92.4% من عينة كلية تكنولوجيا المعلومات تقل خبرتهم عن 10 سنوات.

### 3. اللقب العلمي

| كلية العلوم الإدارية والمالية |       | كلية تكنولوجيا المعلومات |       | الفئة       |
|-------------------------------|-------|--------------------------|-------|-------------|
| ت                             | %     | ت                        | %     |             |
| 11                            | 20%   | 14                       | 40%   | مدرس        |
| 22                            | 40%   | 19                       | 53.3% | استاذ مساعد |
| 18                            | 33.3% | 2                        | 6.7%  | استاذ مشارك |
| 4                             | 6.7%  | -                        | -     | استاذ       |
| 55                            | 100%  | 35                       | 100%  | المجموع     |

نلاحظ ان النسبة الأكبر من عيني الدراسة من ذوي الرتبة مدرسين، استاذ مساعد.

### عرض نتائج الدراسة

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف اجابات العينة نحو الفقرات (1-21) وفيما يلي عرض نتائج الدراسة

#### 1. كلية العلوم الإدارية والمالية

| السؤال | وسط حسابي لكلية العلوم الإدارية والمالية | انحراف معياري لكلية العلوم الإدارية والمالية | T المحسوبة لكلية العلوم الإدارية والمالية | Sig.(2-tailed) لكلية العلوم الإدارية والمالية |
|--------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Q1     | 4.2000                                   | 0.8619                                       | 5.392                                     | 0.000                                         |
| Q2     | 4.4667                                   | 1.1255                                       | 5.047                                     | 0.000                                         |
| Q3     | 4.7333                                   | 0.4577                                       | 14.666                                    | 0.000                                         |
| Q4     | 4.0000                                   | 1.3093                                       | 2.958                                     | 0.010                                         |
| Q5     | 3.8667                                   | 0.9155                                       | 3.666                                     | 0.003                                         |
| Q6     | 4.7333                                   | 0.4577                                       | 14.666                                    | 0.000                                         |
| Q7     | 3.4000                                   | 1.2984                                       | 1.193                                     | 0.253                                         |
| Q8     | 4.1333                                   | 0.9155                                       | 4.795                                     | 0.000                                         |
| Q9     | 4.4667                                   | 1.0601                                       | 5.358                                     | 0.000                                         |
| Q10    | 4.0000                                   | 0.9258                                       | 4.183                                     | 0.001                                         |
| Q11    | 4.4000                                   | 0.9103                                       | 5.957                                     | 0.000                                         |
| Q12    | 4.2667                                   | 0.7988                                       | 6.141                                     | 0.000                                         |
| Q13    | 4.4000                                   | 1.0556                                       | 5.137                                     | 0.000                                         |
| Q14    | 4.0000                                   | 1.1952                                       | 3.240                                     | 0.006                                         |
| Q15    | 4.4000                                   | 0.9103                                       | 5.957                                     | 0.000                                         |
| Q16    | 4.4000                                   | 0.8281                                       | 6.548                                     | 0.000                                         |
| Q17    | 4.4667                                   | 1.0601                                       | 5.358                                     | 0.000                                         |
| Q18    | 4.4000                                   | 1.0556                                       | 5.137                                     | 0.000                                         |
| Q19    | 3.8667                                   | 0.9155                                       | 3.666                                     | 0.003                                         |
| Q20    | 4.0000                                   | 1.1952                                       | 3.240                                     | 0.006                                         |
| Q21    | 4.5333                                   | 0.9155                                       | 6.487                                     | 0.000                                         |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لان متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3).

نلاحظ أن قيمة t المحسوبة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفقرات أعلاه ما عدا الفقرة (7) بمعنى أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات الأخرى كون (Sig < 0.05).

## 2. كلية تكنولوجيا المعلومات

| السؤال | وسط حسابي لكلية تكنولوجيا المعلومات | انحراف معياري لكلية تكنولوجيا المعلومات | T المحسوبة لكلية تكنولوجيا المعلومات | Sig. (2-tailed) لكلية تكنولوجيا المعلومات |
|--------|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| Q1     | 4.2000                              | 0.8619                                  | 5.392                                | 0.000                                     |
| Q2     | 4.4667                              | 0.9155                                  | 6.206                                | 0.000                                     |
| Q3     | 4.6670                              | 0.4880                                  | 13.229                               | 0.000                                     |
| Q4     | 4.5550                              | 0.5164                                  | 11.500                               | 0.000                                     |
| Q5     | 4.5333                              | 0.5164                                  | 11.500                               | 0.000                                     |
| Q6     | 4.6670                              | 0.3519                                  | 20.546                               | 0.000                                     |
| Q7     | 4.4000                              | 0.6325                                  | 8.573                                | 0.000                                     |
| Q8     | 4.0000                              | 1.2536                                  | 3.090                                | 0.008                                     |
| Q9     | 4.4667                              | 0.5164                                  | 11.000                               | 0.000                                     |
| Q10    | 4.2667                              | 0.7037                                  | 6.971                                | 0.000                                     |
| Q11    | 4.3333                              | 0.8165                                  | 6.325                                | 0.000                                     |
| Q12    | 4.3333                              | 0.6172                                  | 8.367                                | 0.000                                     |
| Q13    | 4.7333                              | 0.4577                                  | 14.666                               | 0.000                                     |
| Q14    | 4.1333                              | 1.0601                                  | 4.141                                | 0.001                                     |
| Q15    | 4.5333                              | 0.8338                                  | 7.122                                | 0.000                                     |
| Q16    | 4.6667                              | 0.4880                                  | 13.229                               | 0.000                                     |
| Q17    | 4.6000                              | 0.5071                                  | 12.220                               | 0.000                                     |
| Q18    | 4.4667                              | 1.0601                                  | 5.358                                | 0.000                                     |
| Q19    | 3.5333                              | 1.2459                                  | 1.658                                | 0.120                                     |
| Q20    | 3.6667                              | 1.4960                                  | 1.726                                | 0.106                                     |
| Q21    | 4.6000                              | 0.5071                                  | 12.220                               | 0.000                                     |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لان متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3).

نلاحظ ان قيمة t المحسوبة ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفقرات (19، 20).

بينما قيمة t المحسوبة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لباقي الفقرات مما يدل على ان اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي الفقرات (Sig > 0.05).

## اختبار الثبات

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ الفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة = 89.7% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%

## اختبار الفرضيات

### الفرضية الاولى

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد فروق بين اراء الهيئة التدريسية عن عملية التقييم لهم من قبل الطلبة في كلية العلوم الإدارية والمالية وبين اراء الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات.

الفرضية البديلة ( $H_a$ ): يوجد فروق بين اراء الهيئة التدريسية عن عملية التقييم لهم من قبل الطلبة في كلية العلوم الإدارية والمالية وبين اراء الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات.

#### نتائج اختبار الفرضية

| المحسوبة | T     | T     | نتيجة الفرضية العدمية $H_0$ |
|----------|-------|-------|-----------------------------|
| الجدولية | SIG   |       |                             |
| 13.913   | 1.987 | 0.000 | رفض                         |

فقد تم استخدام اختبار One Sample T-test ونجد من مطالعتنا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS في الجدول السابق أن قيمة (المحسوبة = 13.913) أكبر من قيمتها الجدولية، و بما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) وهذا يعني وجد فروق بين اراء الهيئة التدريسية عن عملية التقييم لهم من قبل الطلبة في كلية العلوم الإدارية والمالية وبين اراء الهيئة التدريسية في كلية تكنولوجيا المعلومات.

### الفرضية الثانية

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد رضا بين أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات بجامعة البترا الاردنية عن عملية تقييم أدائهم والأسئلة المطروحة في استبيان التقييم.

الفرضية البديلة ( $H_a$ ): يوجد رضا بين أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات بجامعة البترا الاردنية عن عملية تقييم أدائهم والأسئلة المطروحة في استبيان التقييم.

#### نتائج اختبار الفرضية

| المحسوبة | T     | T     | نتيجة الفرضية العدمية $H_0$ |
|----------|-------|-------|-----------------------------|
| الجدولية | SIG   |       |                             |
| -0.717   | 1.987 | 0.479 | قبول                        |

فقد تم استخدام اختبار T-test for independent sample ونجد من مطالعتنا لنتائج التحليل الاحصائي SPSS في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = -0.717) أقل من قيمتها الجدولية و بما أن قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_a$ ) وهذا يعني أنه لا يوجد رضا بين أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والمالية وكلية تكنولوجيا المعلومات بجامعة البترا الاردنية عن عملية تقييم أدائهم والأسئلة المطروحة في استبيان التقييم.

## النتائج والتوصيات

لقد تم التوصل الى النتائج التالية:

1. يقترح بعض اعضاء الهيئة التدريسية ان تتم عملية التقييم بالفترة الواقعة بين الامتحان الشهر الاول والشهر الثاني كي لا يتأثر تقييم الطلاب بالدرجة التي يحصل عليها.
2. ترى الغالبية العظمى من أعضاء الهيئة التدريسية بعقد محاضرات داخلية لطلاب الجامعة لكي يتم توضيح لهم مفهوم التقييم وأهميته وكيف ولماذا يتم، وذلك لضعف الوعي عند الطلبة لعملية التقييم وبعدهم عن الموضوعية والمصادقية خلال التقييم.
3. هنالك اعتراض من قبل اعضاء الهيئة التدريسية بأن يطرح على الطلبة سؤال لتقييمهم مفاده هو هل يستخدم الاستاذ الاساليب التوضيحية الحديثة والمتعددة وكان اعتراض الاساتذة نابع من عدم توفير الجامعة جميع المستلزمات التدريسية الحديثة.
4. عدم وجود علاقة بإنهاء عمل عضو الهيئة التدريسية وتقييمه من قبل الطلبة وذلك لعدم موضوعية التقييم.

## التوصيات

1. الاهتمام بوضع آلية علمية واضحة لتقييم اداء اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البترا الاردنية.
2. التركيز على الموضوعية في عملية التقييم دون الاهتمام لأية تأثيرات شخصية.
3. وضع نظام حوافز فعال لتحسين اداء اعضاء الهيئة التدريسية.
4. الاهتمام بمتابعة آراء اعضاء الهيئة التدريسية حول نتائج تقييم أدائهم.
5. التركيز على وضع معايير فعالة لتحسين اداء اعضاء الهيئة التدريسية.
6. اجراء دراسات اخرى حول موضوع الدراسة وذلك بالتطبيق على جامعات خاصة وحكومية اخرى.

|    |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | الألفي، ليلي (2023). "المعايير الحديثة في تقويم أداء العاملين". الطبعة الأولى. مصر: دار التعليم الجامعي                                                                                                                          |
| 2  | الأميري، وليد محمد (2022). "تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين". الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع                                                                                                   |
| 3  | الأمين، طارق، ربيعان، عبد الله (2018). "تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة انتاجية الموظفين". الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة                                             |
| 4  | البغدادى، عادل هادي (2021). "استراتيجية ادارة الموارد البشرية الدولية". الطبعة الأولى. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي                                                                                              |
| 5  | الجبالي، حمزة (2016). "تنمية وادارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى. الأردن: دار الأسرة للنشر                                                                                                                                    |
| 6  | الجلال، فؤاد ناصر (2023). "الرقابة الإدارية". الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية: الدار العالمية للنشر والتوزيع                                                                                                             |
| 7  | الحريري، رافده (2018). "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع                                                                                                      |
| 8  | الدهمان، عبد المنعم (2010). "إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي". لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع                                                                                                                  |
| 9  | الزبيدي، غني دحام تنائي، عباس، حسين وليد حسين، والزيدي، ناظم جواد عبد سلمان (2018). "إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة". الطبعة الأولى. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع                                             |
| 10 | السيد، أحمد محمد (2021). "التقييم الذاتي: أداة للتطوير المهني". الطبعة الأولى. مصر: دار الكتب العربية                                                                                                                            |
| 11 | الفياض، سعود فياض، جماعة، عبد الله أمين (1997). "نظم التدريب العملي لطلاب المستوى الجامعي: (دراسة ميدانية) بالتطبيق على كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية". الإداري. السنة 19 - العدد 70 |
| 12 | القحطاني، محمد دليم (2015). "ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل". الطبعة الرابعة. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان                                                                                          |
| 13 | القريوتي، محمد (2009). "مبادئ الإدارة: النظريات العمليات الوظائف". الطبعة الرابعة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع                                                                                                               |
| 14 | الكلالدة، طاهر (2017). "تنمية وادارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى. الأردن: دار عالم الثقافة ناشرون                                                                                                                            |
| 15 | المحاسنة، إبراهيم محمد (2013). "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق". الطبعة الأولى. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع                                                                                                |
| 16 | المزجاني، أحمد بن داود (2021). "مقدمة في الإدارة الإسلامية". الطبعة الثالثة. المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع                                                                                             |
| 17 | الهيبي، خالد (2016). "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الرابعة. الأردن: دار وائل للنشر                                                                                                                                             |
| 18 | أيوب، نادية حبيب (2002). "التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدين في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية". دراسات. العلوم الإدارية. مجلد 29- العدد 1                     |
| 19 | بوراس، فايزة (2019). "ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات". الطبعة الأولى. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية                                                                                                |
| 20 | رشيد، مازن فارس (2009). "إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية". الطبعة الثالثة. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان                                                          |

|    |                                                                                                                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | زيدان، ممدوح (2021). "تقييم الاداء ومواجهة الازمات". الطبعة الأولى. مصر: مجموعة النيل العربية                                                                                                                  |
| 22 | عبابسة، هاشمي أحمد، عبود، سعاد الحاج (2016). "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مركب تكرير الملح بمنطقة "الوطاية" - بسكرة - الجزائر". دراسات. العلوم الإدارية. المجلد 34 - ملحق 1.         |
| 23 | عباس، سهيلة وعلي، علي (2003). "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الثالثة. الأردن: دار وائل للنشر                                                                                                                  |
| 24 | عبد الله، ناهدة إسماعيل (1994). "الأساليب والصيغ الرقابية المستخدمة في عينة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى". تنمية الرفادين. العدد 44                                                                     |
| 25 | عبد الوهاب، محمد (2022). مقالة: "تقييم الأداء في البيئة الدولية". مجلة الإدارة والأعمال، المجلد 33، العدد 2، ص. 1-20. جامعة الملك سعود                                                                         |
| 26 | عزالدين، مدثر حسن سالم (2017). "إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات". الطبعة الأولى. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي                                                                               |
| 27 | عزالدين، مدثر حسن سالم (2018). "إدارة الموارد البشرية في بيئة دولية". الطبعة الأولى. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي                                                                              |
| 28 | علاقي، مدني عبد القادر (2020). "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الخامسة. المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر                                                                                     |
| 29 | عمر، أحمد عبد الرزاق سيد (2023). "إدارة الأعمال بين المهنية والاحتراف". الطبعة الأولى. مصر: دار الابداع الثقافي للنشر والتوزيع                                                                                 |
| 30 | محمود، محمد مصطفى (2020). "موسوعة تقييم أداء العاملين والمنظمات". الطبعة الأولى. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع                                                                                             |
| 31 | مرسي، مرفت محمد السعيد (2013). "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق". دراسات. العلوم الإدارية. المجلد 40 - العدد 2 |
| 32 | مصطفى، محمد كمال (2000). "تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري". الطبعة الأولى. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة                                                                                                  |
| 33 | مصطفى، محمد كمال (2013). "تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف". الطبعة الأولى. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة                                                                                                       |
| 34 | مطر، محمد إبراهيم (2020). "تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية". الطبعة الأولى. مصر: الدولية للكتب العلمية                                                                        |
| 35 | نجم، نجم عبود (2005). "قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة". الإداري. السنة 27 - العدد 100                                                                              |
| 36 | نعساني، عبد المحسن (2020). "إدارة الاداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية". الطبعة الثالثة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود (عمادة البحث العلمي)                                              |
| 37 | ياغي، محمد (2011). "مبادئ الإدارة العامة". الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل للنشر                                                                                                                              |
| 38 | يوسف، شريف محمد (2019). "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات: دراسة ميدانية". الطبعة الأولى. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية                                                     |

## الملاحق

## استبيان

الأستاذ المحترم،

تحية طيبة وبعد،

أود أن أشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان.

أنا طالب ماجستير في كلية الإدارة بجامعة ميد أوشين، وأقوم ببحث حول مؤشرات تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية من وجهة نظر الهيئة التدريسية (بمعنى مدى موافقتكم كأعضاء هيئة تدريسية على ادراج هذه الأسئلة ضمن الاستبيان الذي سيتم توزيعه على الطلبة لتقييمكم). علماً أن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وستكون مساهمتكم خدمة للعلم وتطوره إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

\*\*\*\*\*

### الكلية

☐ العلوم الادارية والمالية ☐ تكنولوجيا المعلومات

### المعلومات الشخصية

أولاً: العمر

☐ من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 فأكثر

ثانياً: مدة العمل في التدريس

☐ من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ثالثاً: اللقب العلمي

☐ مدرس ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ

### رأيكم في بنود استبيان تقييم أعضاء هيئة التدريس:

| الرقم | السؤال/ الاستيضاح                                              | لا اتفق تماماً | لا اتفق | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|-------|----------------------------------------------------------------|----------------|---------|-----------|------|-------------|
| 1     | يقوم الأستاذ بمناقشة أسئلة الامتحانات ويبين الإجابات النموذجية |                |         |           |      |             |
| 2     | يتوخى الأستاذ العدالة في تقييم الطلاب                          |                |         |           |      |             |
| 3     | يُنوع الأستاذ في أسئلة امتحان المادة                           |                |         |           |      |             |
| 4     | يُرجع الأستاذ أوراق الامتحان بعد أسبوع                         |                |         |           |      |             |
| 5     | يُشجع الأستاذ الطلاب لرجوع إلى مصادر معرفية متنوعة للمادة      |                |         |           |      |             |

| الرقم | السؤال / الاستيضاح                                              | لا اتفق تماماً | لا اتفق | لا | غير متأكد | اتفق | اتفق تماماً |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----------------|---------|----|-----------|------|-------------|
| 6     | يحرص الأستاذ على ضبط النظام أثناء المحاضرة أو الامتحان          |                |         |    |           |      |             |
| 7     | يستخدم الأستاذ طرقاً وأساليب متنوعة في تدريس المادة             |                |         |    |           |      |             |
| 8     | يلتزم الأستاذ برصد حضور الطلبة وتغييمهم في المحاضرات            |                |         |    |           |      |             |
| 9     | يُوصل الأستاذ المعلومات للطلبة بشكل واضح ومفهوم                 |                |         |    |           |      |             |
| 10    | يستخدم الأستاذ أساليب توضيحية أو تطبيقية متعلقة بموضوع المحاضرة |                |         |    |           |      |             |
| 11    | يلتزم الأستاذ بمحتوى الخطة الدراسية                             |                |         |    |           |      |             |
| 12    | يُقدم الأستاذ المشورة لطلاب في أمور تهمهم                       |                |         |    |           |      |             |
| 13    | يتعامل الأستاذ مع الطلاب بأسلوب لائق                            |                |         |    |           |      |             |
| 14    | يُعد الأستاذ قدوة بمظهره وتصرفاته                               |                |         |    |           |      |             |
| 15    | يُعلن الأستاذ عن الساعات المكتبية ويلتزم بها                    |                |         |    |           |      |             |
| 16    | يُشجع الأستاذ الطلبة على الحوار ويستمع إلى آرائهم               |                |         |    |           |      |             |
| 17    | ينتظم الأستاذ في إعطاء المحاضرات خلال الفصل                     |                |         |    |           |      |             |
| 18    | يستغل الأستاذ وقت المحاضرة لتغطية مفردات الخطة الدراسية         |                |         |    |           |      |             |
| 19    | يُرجع الأستاذ أوراق الواجبات بعد تقييمها                        |                |         |    |           |      |             |
| 20    | يُساهم الأستاذ في بناء شخصيتك                                   |                |         |    |           |      |             |
| 21    | يُوزع الأستاذ الخطة الدراسية للمادة في بداية الفصل              |                |         |    |           |      |             |

#### ◀ سؤال اختياري

ماهي مقترحاتكم بصدد تطوير أسلوب التقييم المتبع في الجامعة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**\*\* نهاية الاستبيان \*\***

## Frequencies

### STATISTICS

|   |         | SECTOR | AGE | EXPER | JOB |
|---|---------|--------|-----|-------|-----|
| N | Valid   | 55     | 55  | 55    | 55  |
|   | Missing | 0      | 0   | 0     | 0   |

## Frequency Table

### SECTOR

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 55        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

### AGE

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 18        | 33.3    | 33.3          | 33.3               |
|       | 3.00  | 11        | 20.0    | 20.0          | 53.3               |
|       | 4.00  | 26        | 46.7    | 46.7          | 100.0              |
|       | Total | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

### EXPER

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 00  | 11        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 2.00  | 11        | 20.0    | 20.0          | 40.0               |
|       | 3.00  | 7         | 13.3    | 13.3          | 53.3               |
|       | 4.00  | 26        | 46.7    | 46.7          | 100.0              |
|       | Total | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

### JOB

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 00  | 11        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | 2.00  | 22        | 40.0    | 40.0          | 60.0               |
|       | 3.00  | 18        | 33.3    | 33.3          | 93.3               |
|       | 4.00  | 4         | 6.7     | 6.7           | 100.0              |
|       | Total | 55        | 100.0   | 100.0         |                    |

# Descriptives

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Q1                 | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.2000 | 0.8619         |
| Q2                 | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.4667 | 1.1255         |
| Q3                 | 55 | 4.00    | 5.00    | 4.7333 | 0.4577         |
| Q4                 | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.0000 | 1.3093         |
| Q5                 | 55 | 2.00    | 5.00    | 3.8667 | 0.9155         |
| Q6                 | 55 | 4.00    | 5.00    | 4.7333 | 0.4577         |
| Q7                 | 55 | 1.00    | 5.00    | 3.4000 | 1.2984         |
| Q8                 | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.1333 | 0.9155         |
| Q9                 | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.4667 | 1.0601         |
| Q10                | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.0000 | 0.9258         |
| Q11                | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.4000 | 0.9103         |
| Q12                | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.2667 | 0.7988         |
| Q13                | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.4000 | 1.0556         |
| Q14                | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.0000 | 1.1952         |
| Q15                | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.4000 | 0.9103         |
| Q16                | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.4000 | 0.8281         |
| Q17                | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.4667 | 1.0601         |
| Q18                | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.4000 | 1.0556         |
| Q19                | 55 | 2.00    | 5.00    | 3.8667 | 0.9155         |
| Q20                | 55 | 1.00    | 5.00    | 4.0000 | 1.1952         |
| Q21                | 55 | 2.00    | 5.00    | 4.5333 | 0.9155         |
| Valid N (listwise) | 55 |         |         |        |                |

## Frequencies

### STATISTICS

|   |         | SECTOR | AGE | EXPER | JOB |
|---|---------|--------|-----|-------|-----|
| N | Valid   | 35     | 35  | 35    | 35  |
|   | Missing | 0      | 0   | 0     | 0   |

## Frequency Table

### SECTOR

|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 35        | 100.0   | 100.0         | 100.0              |

### AGE

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00 | 19        | 53.3    | 53.3          | 53.3               |
|       | 3.00 | 12        | 33.3    | 33.3          | 86.7               |
|       | 4.00 | 4         | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
| Total |      | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### EXPER

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 10        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|       | 2.00 | 16        | 46.7    | 46.7          | 73.3               |
|       | 3.00 | 7         | 20.0    | 20.0          | 93.3               |
|       | 4.00 | 2         | 6.7     | 6.7           | 100.0              |
| Total |      | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

### JOB

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1.00 | 14        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
|       | 2.00 | 19        | 53.3    | 53.3          | 93.3               |
|       | 3.00 | 2         | 6.7     | 6.7           | 100.0              |
| Total |      | 35        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptives

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Q1                 | 35 | 2.00    | 5.00    | 4.2000 | 0.8619         |
| Q2                 | 35 | 2.00    | 5.00    | 4.4667 | 0.9155         |
| Q3                 | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.6667 | 0.4880         |
| Q4                 | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.5333 | 0.5164         |
| Q5                 | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.5333 | 0.5164         |
| Q6                 | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.8667 | 0.3519         |
| Q7                 | 35 | 3.00    | 5.00    | 4.4000 | 0.6325         |
| Q8                 | 35 | 1.00    | 5.00    | 4.0000 | 1.2536         |
| Q9                 | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.4667 | 0.5164         |
| Q10                | 35 | 3.00    | 5.00    | 4.2667 | 0.7037         |
| Q11                | 35 | 2.00    | 5.00    | 4.3333 | 0.8165         |
| Q12                | 35 | 3.00    | 5.00    | 4.3333 | 0.6172         |
| Q13                | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.7333 | 0.4577         |
| Q14                | 35 | 1.00    | 5.00    | 4.1333 | 1.0601         |
| Q15                | 35 | 2.00    | 5.00    | 4.5333 | 0.8338         |
| Q16                | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.6667 | 0.4880         |
| Q17                | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.6000 | 0.5071         |
| Q18                | 35 | 1.00    | 5.00    | 4.4667 | 1.0601         |
| Q19                | 35 | 1.00    | 5.00    | 3.5333 | 1.2459         |
| Q20                | 35 | 1.00    | 5.00    | 3.6667 | 1.4960         |
| Q21                | 35 | 4.00    | 5.00    | 4.6000 | 0.5071         |
| Valid N (listwise) | 35 |         |         |        |                |

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (Space Saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

# RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

RELIABILITY Coefficients

N of Cases = 90.0

N of Items = 21

Alpha = .8970

T-Test

One-Sample Statistics

|   | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|--------|----------------|-----------------|
| H | 90 | 4.3127 | 0.5168         | 9.435E-02       |

One-Sample Test

| Test Value = 3 |        |    |                 |                 |                                           |        |
|----------------|--------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| H              | 13.913 | 89 | .000            | 1.3127          | 1.1197                                    | 1.5057 |

T-Test

Group Statistics

|   | SECTOR | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| H | 1.00   | 55 | 4.2444 | 0.6143         | 0.1586          |
|   | 2.00   | 35 | 4.3810 | 0.4073         | 0.1052          |

Independent Samples Test

|   |                             |  | Levene's Test for Equality of Variances |       |
|---|-----------------------------|--|-----------------------------------------|-------|
|   |                             |  | F                                       | Sig.  |
| H | Equal variances assumed     |  | 1.143                                   | 0.294 |
|   | Equal variances not assumed |  |                                         |       |

Independent Samples Test

|   |                             | T-test for Equality of Means |        |                 |                 |
|---|-----------------------------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|
|   |                             | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| H | Equal variances assumed     | -0.717                       | 88.000 | 0.479           | -0.1365         |
|   | Equal variances not assumed | -0.717                       | 84.314 | 0.480           | -0.1365         |

Independent Samples Test

|   |                             | t-test for Equality of Means |                                           |        |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|--------|
|   |                             | Std. Error Difference        | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|   |                             |                              | Upper                                     | Lower  |
| H | Equal variances assumed     | 0.1903                       | -0.5263                                   | 0.2533 |
|   | Equal variances not assumed | 0.1903                       | -0.5290                                   | 0.2560 |

## Abstract

The primary objective of the study was to ascertain the degree of satisfaction among faculty members regarding the inquiries contained within the performance assessment questionnaire. The study specifically targeted faculty members affiliated with the University of Petra in Jordan. The study's cohort comprised an equally distributed sample of 30 individuals, drawn from both the College of Economics and the College of Science. The examination of hypotheses relied on statistical methods, notably employing Descriptive Statistics such as One-Sample T-Test and Independent Samples Test.

The analysis yielded several noteworthy outcomes, among which the following are of particular significance:

1. A predominant consensus among faculty members emphasized the necessity of conducting internal lectures directed towards university students. The purpose of these lectures is to elucidate the concept of evaluation, underscore its significance, and elucidate the methodology and rationale behind it. This recommendation stemmed from the observed lack of awareness among students regarding the evaluation process, leading to a perceived lack of objectivity and credibility in their assessments.
2. Some faculty members advocated for the timing of the evaluation process to occur between the initial and subsequent months following examinations. This timing recommendation aims to mitigate the potential impact of students' grades on their evaluations.
3. A notable objection raised by faculty members pertained to a specific evaluation question directed at students: "Does the professor employ modern and diverse instructional methodologies?" This objection was rooted in the university's purported failure to provide necessary resources and tools for modern pedagogical practices, leading to hesitance in incorporating such a query into evaluations.

Furthermore, the study provided a series of recommendations, highlighting the following key points:

1. The imperative need to devise a coherent and scientific framework for assessing faculty members' performance within the University of Petra in Jordan.
2. Emphasis on objectivity during the evaluation process, minimizing any potential influence stemming from personal biases.
3. Development and implementation of an efficacious incentive system designed to enhance the performance of faculty members.
4. Advocacy for ongoing monitoring and solicitation of feedback from faculty members regarding the outcomes of their performance evaluations.

These findings and recommendations collectively underscore the critical need for a comprehensive approach to evaluating faculty performance, ensuring objectivity, clarity, and responsiveness to the academic environment's evolving needs.

# **The role of control and performance evaluation in the success of organizational work**

**“A field study on faculty members at the Jordanian University of Petra”**

The study was presented in fulfillment of the requirements  
for obtaining a master's degree.

**Supervised by**

**Dr. Walid Soliman**

**Dr. Al-Faisal Hasan**

**Prepared By**

222001145 – Firas Dirar Musmar

222000222 – Shatha Ali Shraim

Academic Year 2023